

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

ADJOBA LYNDIA KODJO

UNE ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS
DE LA GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

JUIN 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les pratiques des bailleurs de fonds sont des méthodes importantes dans la gestion des projets développements internationaux. Elles permettent d'identifier l'ensemble des besoins auxquels est exposé le pays. Afin de bâtir une solide information, une recension de la littérature est effectuée pour développer les six piliers importants de cette recherche qui sont : les bailleurs de fonds et leurs pratiques, la gestion de projet et la typologie des projets, la gestion des financements, la gestion des risques et la performance de l'organisation des projets de développement internationaux. Dans un premier temps, les bailleurs de fonds sont présentés en définissant leurs missions et intérêts à travers de nombreux cadres théoriques portant sur leurs pratiques. Ensuite, la définition de la gestion du projet et les différents types de projets. Puis, la gestion des financements et la gestion des risques. Et terminer, la performance de l'organisation. Cette recherche a pour objectif principal d'analyser l'effet modérateur de la typologie des projets qui impacte la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance. Cette recherche va utiliser des résultats du questionnaire mené auprès des représentants de la Banque africaine de développement et la Banque mondiale pour obtenir des réponses aux questions sur la performance des résultats de leurs projets. Cette étude exploratoire basée sur des recherches théoriques et des données provenant des bailleurs de fonds explique l'importance des pratiques des bailleurs et leur influence sur la performance dans la gestion des projets de développement sur le plan international. Puis, de l'effet modérateur de la typologie de projet qui influence la relation entre les pratiques et la performance. Les recherches montrent que les pratiques des bailleurs influencent la performance. Plus précisément, les pratiques affectent positivement le succès et les bénéfices et négativement l'impact. Alors que, les résultats montrent l'impact de l'effet modérateur de la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance. C'est à travers tous ces points qu'on analyse les pratiques et la performance. Cette étude vise la proposition d'une recherche qualitative de la gestion des projets de développement internationaux en prenant en compte tous les points susceptibles de proposer de nouvelles réformes. Selon (Creswell, 2013) l'approche type qualitative a été menée en Côte d'Ivoire à l'aide d'un questionnaire diffusé aux représentants des institutions par courriel pour réaliser cette recherche. Par conséquent, les pratiques et la typologie des projets sont des variables importantes qui affectent la performance liée au succès, bénéfices et à l'impact de la gestion des projets de développement internationaux. Enfin, cette recherche permet la compréhension du sujet, l'atteinte des résultats fiables et la suggestion des propositions pour renforcer les performances.

Mots clés : bailleurs de fonds, gestion de projet, projet international, gestion de financement, gestion de risque, impact, bénéfices, performance.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	vii
DÉDICACE	x
REMERCIEMENTS	xi
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	1
1.2. PROBLEMATIQUE GENERALE.....	3
1.3. PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE DE RECHERCHE.....	4
1.3.1. Le but	5
1.3.2. Énoncé du problème	5
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE	6
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	6
1.5.1. Objectifs.....	6
1.5.2. Questions de recherche.....	7
1.6. PERIMETRE DE LA RECHERCHE	9
2. REVUE DE LA LITTERATURE	10
2.1. LES BAILLEURS DE FONDS INTERNATIONAUX.....	11

2.1.1. Présentation de la Banque africaine de développement.....	11
2.1.2. Présentation de la Banque mondiale.....	12
2.1.3. Quand et comment les bailleurs de fonds interviennent dans la gestion ?	14
2.2. LES PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS.....	14
2.2.1. La gestion de projet	14
2.2.2. La gestion du financement	24
2.2.3. La gestion des risques	29
2.3. LA TYPOLOGIE DES PROJETS.....	35
2.4. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE.....	38
2.4.1. L'efficacité et l'efficience.....	39
2.5. CADRE CONCEPTUEL.....	44
2.5.1. Développement du cadre conceptuel.....	44
Le cadre et les propositions de recherche	45
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	47
3.1. CADRE METHODOLOGIQUE.....	47
3.1.1. Les perspectives de la recherche.....	47
3.1.2. Terrain de l'étude	48
3.1.3. Population de l'étude	48
3.2. ÉTUDE QUALITATIVE.....	48
3.2.1. Objectifs	48
3.2.2. Personnes-ressources questionnées	49
3.2.3. Fonction des questionnaires	49
3.2.4. Sources additionnelles d'information	50

3.2.5. Résultats.....	50
3.2.6. Discussion des résultats	56
3.3. MES RECOMMANDATIONS	61
CONCLUSION	62
RÉFÉRENCES.....	64
ANNEXE A.....	71
QUESTIONNAIRE.....	71
ANNEXE B.....	75
TABLEAU DE STRATÉGIE PAR NIVEAU D'ENGAGEMENT DES PARTIES	
PRENANTES	75
ANNEXE C.....	77
TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT ET DE LA BANQUE MONDIALE.....	
	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Tableau des objectifs et questions de recherches	7
Tableau 2 - Les deux catégories des bailleurs de fonds	13
Tableau 3-Stratégie par niveau d'engagement des parties prenantes	23
Tableau 4- Gabarit d'analyse d'une partie prenante	23
Tableau 5- Tableau des types de projets	35
Tableau 6 - Les pratiques de la Banque africaine de développement.....	50
Tableau 7 - Les pratiques de la Banque mondiale	51
Tableau 8 - La typologie des projets des bailleurs de fonds	52
Tableau 9 - les dimensions de la performance de la Banque africaine de développement.....	53
Tableau 10- les dimensions de la performance de la Banque mondiale	54
Tableau 11 - les déterminants de la performance	55
Tableau 12- Résumant les deux questions de recherches	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Cadre conceptuel préliminaire	4
Figure 2 -Cadre conceptuel approfondi	7
Figure 3 - Les causes d'échec d'un projet	16
Figure 4- Le cycle de projet de la Banque mondiale	18
Figure 5- Le cycle de projet de la Banque africaine de développement	19
Figure 6- Les étapes du processus du projet	21
Figure 7- Le contexte organisationnel de la gestion	22
Figure 8- Total des engagements de crédit par les banques dans l'année	25
Figure 9- Les opérations des financements sur le plan international	27
Figure 10- Le schéma du financement	28
Figure 11- Exemple d'identification des risques	30
Figure 12- Exemple de la notion de criticité	31
Figure 13- La gestion des risques au centre des services de l'entreprise	32
Figure 14- L'importance de la gestion des risques	33
Figure 15- Paramètres clés des instruments de réduction des risques	34
Figure 16- Les différents types de projets	37
Figure 17 - Capacité d'action ou niveau de connaissance	39

Figure 18 - Le triangle de la performance opérationnelle.....	41
Figure 19 - Cadre conceptuel.....	45
Figure 20- Cadre conceptuel final.....	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR	Association française de normalisation
BAD	Banque africaine de développement
BafD	Banque africaine de développement
BIRD	Banque International pour la reconstruction et développement
BM	Banque mondiale
FAD	Fonds africain de développement
FSN	Fonds spécial du Nigéria
IDA	Association internationale de développement
IMF	Institutions de microfinance
PMbook	Project management book
PME	Petite moyenne entreprise
PMI	Project management institute
PMNR	Pays membres non africain
PMR	Pays membres régionaux
PPP	Partenariats-publics-privés

DÉDICACE

À la mémoire de
mon défunt père K. K. Jean-Jacques

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma sincère reconnaissance et ma profonde au Pr. Christophe Bredillet, mon Directeur de recherche pour son soutien constant et ses conseils judicieux tout au long de ma recherche. Sur un plan plus personnel, son secours décisif durant les moments difficiles consécutifs au décès de mon père m'a permis de mener à bien ce mémoire.

Je remercie Pr Darli Rodrigues Vieira, Professeur et Directeur du programme de Maîtrise en gestion de projet au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour l'intérêt qu'il a apporté à mon travail et surtout pour son engagement personnel afin de trouver mon directeur de recherche et de travailler dans de meilleures conditions.

Je remercie en particulier ma mère, Mme Tanoh Ngoran Antoinette et Mme Kouassi Kodjo Virginie qui m'a guidée, soutenue et surtout motivée tout au long de mon parcours scolaire ainsi que les membres de ma fratrie.

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

Le vocable de bailleurs de fonds recouvre une myriade d'acteurs bilatéraux ou multilatéraux dont le but affiché est de concourir à la réduction de la pauvreté et une croissance soutenable et inclusive au sein des pays en voie de développement. Les concours qu'ils apportent se traduisent sous forme de prêts directs au secteur public, d'assistance technique ou de financement de projets de développement. Ils font face à des besoins croissants dans un contexte de réduction globale de l'enveloppe de l'aide au développement donc leurs rôles et modalités sont appelés à évoluer. Par exemple dans cet article (The econadapt project, 2016) the econadapt explique l'accent mis dans l'appropriation par le bénéficiaire des objectifs mutuels économiques et financiers en tablant sur une approche plus participative que par le passé. Par la taille de leurs engagements la Banque mondiale, le fonds monétaire internationale et la Banque africaine de développement sont les principaux bailleurs de fonds en Afrique. Cependant, de nombreuses études soulignent la difficulté à quantifier l'impact réel et l'effet d'entraînement pour le reste de l'économie de ces projets de développement. (Ruggero & Paolo, 2014, p. 125).

L'importance de ces projets de développement est plus prégnante dans les pays faisant face à des catastrophes humanitaires et naturelles. Dans ce cadre, il s'agit de projets d'urgence fournissant une assistance immédiate aux populations victimes de guerres ou de catastrophes naturelles. Cependant, les projets qui opèrent dans les pays plus stables sont généralement pour cibler l'amélioration du niveau ou cadre de vie, l'éducation et la santé (Diallo & Thuillier, 2004, p. 3). Disposant d'un champ d'action plus structuré, les bailleurs de fonds ont plus de latitude dans le choix des objectifs et des modalités de l'aide. Ils font une critique généralement formulée malgré les déclarations d'intention en faveur de la collaboration, leurs interventions ne tiennent pas suffisamment en compte les spécificités et la sensibilité locale (Diallo & Thuillier, 2004, p. 3).

Toutefois, la crise globale économique et financière par son ampleur joue un rôle de catalyse tant au niveau des pays donateurs que des bénéficiaires de l'aide au développement. Dans le deuxième cas, l'impact de la crise est mieux maîtrisé et les politiques de réductions massives de la dette et du cadre macroéconomique sont conduites par des progrès économiques satisfaisants (Solène, Lino, & Thomas, 2014, p. 8). Cependant, ces crises obèrent les marges budgétaires des pays donateurs et poussent à une réorientation des mandats les pratiques des bailleurs de fonds. Pour cette raison, les pays développés ont exercé un contrôle accru sur leurs budgets d'aides et leur principal objectif a naturellement été l'impact de l'aide au développement (Golini, Landoni, & Mozzi, 2012, p. 125). Dans l'article intitulé « International Principles for Social Impact Assessment » par Franck Vanclay¹ explicite la nouvelle grille d'analyse des projets de développement de l'analyse, le suivi, la gestion des conséquences involontaires et des interventions planifiées.

Les bailleurs de fonds internalisent amplement les concepts et pratiques qu'hérite la gestion des projets pour améliorer l'efficacité de leurs programmes. Deux pratiques sont utilisées : la première catégorie est lorsqu'ils recrutent des compétences externes qui viennent des structures et/ou des experts. La deuxième catégorie est externe lorsque des structures représentent les bailleurs. Le but de cette recherche est de montrer en quoi l'effet modératrice de la typologie de projet impacte les pratiques des bailleurs de fonds et la performance de la gestion des projets de développement internationaux ?

¹ Frank Vanclay International Principles for Social Impact Assessment: their evolution, Impact Assessment and Project Appraisal 21(1):3-4 March 2003. University of Groningen

1.2. PROBLEMATIQUE GENERALE

L'Afrique est un continent riche qui a beaucoup de potentiel à intégrer. Les institutions de la communauté internationale dans le but de financer son développement sur le binôme Crédit-aide. Vu les difficultés² qu'elle a traversées, elle se retrouve en crise aujourd'hui. En effet, le solde créditeur amène à l'obstacle la dette dont les Africains sollicitent, d'année en année, le réaménagement. Cette dette enfonce l'Afrique dans la pauvreté³ et lui attribue des recettes d'exploitations désagréables et d'hypothèque dans le secteur du développement. Elle engage une infériorité de développement à leurs créanciers (Banque Mondiale, FMI, BAD) pour la réduction des aides. Malgré cela, la troisième conférence internationale sur le financement du développement mentionne que les pays ayant un revenu intermédiaire inférieur sont encouragés dans le but de consacrer une partie de leurs revenus au développement international (Unies, 2014). Le développement international joue un rôle important pour ces pays pauvres et vulnérables aux besoins spéciaux trouve de meilleures stratégies pour améliorer la qualité de la coopération au développement des projets internationaux et ils travaillent avec leurs partenaires d'une manière créatrice. C'est pourquoi, pour aider ces pays africains dans la gestion de leur projet, les bailleurs de fonds utilisent des stratégies spécifiques et efficaces pour renforcer les administrations fiscales. On a aussi la liste des différents problèmes dont les bailleurs de fonds font face : la rédaction des procédures des projets financés par eux, le manque de confiance sur la légitimité et l'efficacité des projets présentés, des exigences n'étant pas formelles « professionnelles », négligence du contrôle et de la planification pour l'obtention des résultats prévisibles. C'est pour ces raisons, les bailleurs de fonds obligent les emprunteurs à faire auditer leurs projets par des consultants afin de connaître les conditions (la planification des projets, la performance financière et la nature du projet) qui décrivent le type de projet, les critères de sélection (thème, définir les objectifs du projet, les moyens d'atteindre leur but par des indicateurs visant à mesurer et vérifier les progrès) pour le

² Incohérence des choix politiques, insuffisance des capitaux, la baisse des investissements.

³ Un phénomène qui touche un nombre croissant de personnes ne disposant pas de ressources suffisantes pour vivre.

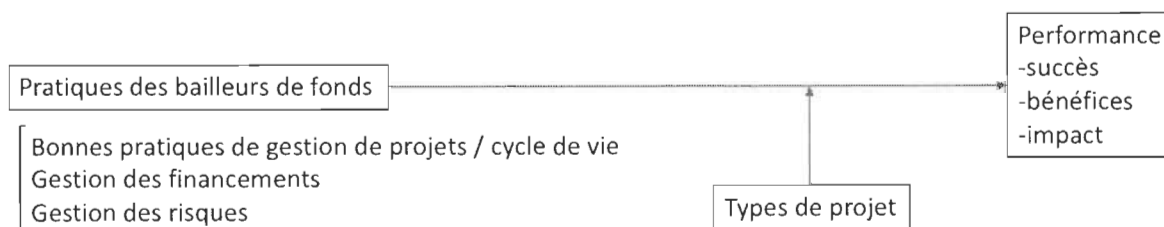
préfinancement, la présentation des rapports. C'est-à-dire de mettre à leurs dispositions des services d'auditeur indépendant dont l'opinion sur les états financiers peut contribuer à l'amélioration de la gestion du projet sur le plan international.

1.3. PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE DE RECHERCHE

Sur le plan spécifique, la recherche cherche à répondre aux préoccupations suivantes :

- Quelles sont les pratiques des bailleurs de fonds de la gestion des projets de développement sur le plan international ?
- Quels sont les différents types de risques et financement qui peuvent influencer les résultats de la gestion des projets de développement ?
- Quels sont les différents types de projets qui affectent les pratiques et la performance des résultats finaux ?
- Quels sont les facteurs de la performance qui montrent qu'un projet est réussi ?

Figure 1 - Cadre conceptuel préliminaire⁴



Source : Auteur

⁴ Adapté de l'auteur

1.3.1. Le but

Le but de cette recherche est de faire une analyse comparative des pratiques des deux bailleurs de fonds internationaux Banque africaine de développement et la Banque mondiale sur la gestion des projets de développements internationaux. Premièrement, cette analyse comparative permet de dresser une liste exhaustive des pratiques de ces deux entités qui se basent sur leurs termes de référence. Deuxièmement, il s'agit d'expliquer pourquoi ces pratiques influencent la performance de la gestion des projets de développement par une étude de projet que ces bailleurs réalisent. Incidemment, les différents facteurs de la typologie des projets qui affectent la relation entre les pratiques et la performance. Enfin, les solutions qui peuvent être apportées pour améliorer ou éviter les échecs de projets.

1.3.2. Énoncé du problème

Comme mentionné, les pratiques des bailleurs de fonds ont de l'influence sur le succès, les bénéfices et l'impact du projet. Et que, l'effet modérateur de la typologie des projets impact la relation entre les pratiques et la performance quand ils ne sont pas bien contrôlés lors de l'identification. Pour cela, la contribution des pratiques et de la typologie des projets est très importante pour le succès, le bénéfice et des impacts sur la gestion des projets de développements. Donc elles deviennent significatives pour les résultats de la performance. Dans ce contexte de la réussite ou de l'échec de projet, les bailleurs de fonds doivent avoir la notion d'efficacité, de pertinence et d'efficience pour réaliser leurs projets qui accompagnent les pays en voie de développement dans la mise en œuvre de leurs pratiques et des critères jugés pertinents dans la typologie des projets pour atteindre leurs objectifs. En guise de conclusion, on montrera en expliquant comment la typologie des projets impact la gestion des pratiques et la performance. Ensuite, on expliquera l'influence des pratiques sur la performance en montrant les facteurs.

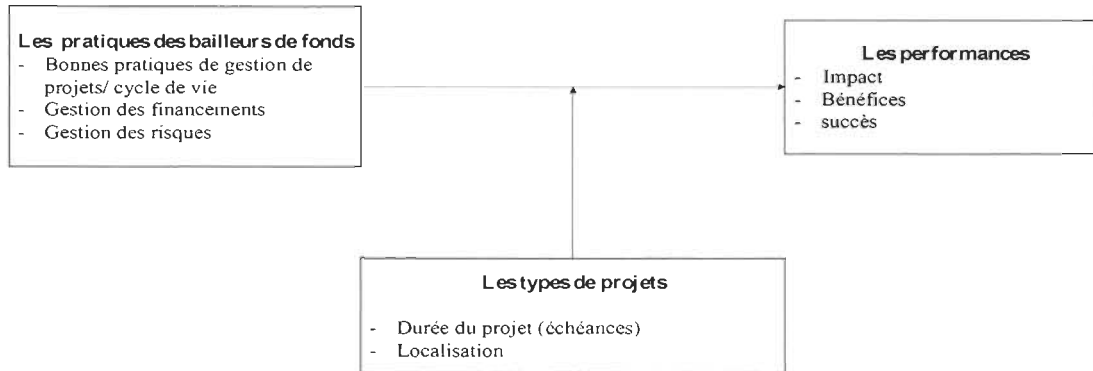
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE

L'analyse de la localisation est évidemment l'étape la plus réfléchie d'un mémoire. Selon (Current John, 1990), les études portant sur l'analyse de localisation provoquent un grand intérêt sur la recherche. Puisque, ce genre de décision implique parfois d'importants investissements dans les recherches. Pour cela, les projets que réalisent la Banque africaine de développement et la Banque mondiale sont basés en Côte d'Ivoire.

1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

1.5.1. Objectifs

Cette étude a pour objectif principal de développer un lien entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance. Ensuite, d'expliquer pourquoi la typologie des projets affecte la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance.

Figure 2 -Cadre conceptuel approfondi⁵

1.5.2. Questions de recherche

Tableau 1 - Tableau des objectifs et questions de recherches⁶

Objectifs	Questions de Recherches
O1 - Identifier de manière exhaustive les pratiques des deux bailleurs de fonds internationaux (BAD et Banque Mondiale) sur la gestion des projets de développement	QR1 - Quelles sont les pratiques des bailleurs de fonds ?

⁵ Adapté de l'auteur

⁶ Adapté de l'auteur

<p>O2 - Identifier les types de projets que financent les bailleurs de fonds et qui ont de l'influence sur les pratiques et la performance.</p>	<p>QR2 - Quels sont les différents types de projets/programmes que soutiennent ces bailleurs et qui ont de l'influence sur les pratiques et la performance de la gestion des projets sur le plan international ?</p>
<p>O3 - Définir le concept de performance, en particulier les dimensions de succès des projets, de bénéfices et d'impacts des projets.</p>	<p>QR3 - Quelles sont les différentes dimensions du concept de performance ?</p>
<p>O4 - Analyser l'influence des pratiques sur la performance.</p>	<p>QR4 - En quoi la performance est-elle influencée par les pratiques des bailleurs ?</p>
<p>O5 - Comprendre l'influence de la typologie des projets/programmes sur la relation entre les pratiques et la performance.</p>	<p>Q5 - Quel est le rôle modérateur de la typologie des projets et son influence sur la relation pratique et performance ?</p>

1.6. PERIMETRE DE LA RECHERCHE

La démarche de cette recherche présente les pratiques des bailleurs de fonds, des critères de la typologie qui peuvent influencer le processus de la conception du projet et des résultats des pratiques mises en œuvre pour obtenir le succès ou l'échec du projet. Et pour terminer, les différentes dimensions de la performance sur la gestion des projets de développement internationaux. On cherche à savoir l'influence des pratiques sur la performance de l'organisation et de l'impact que la typologie des projets occasionne sur les pratiques et la performance. Afin de répondre à ces questions de recherches, les représentants des bailleurs sont consultés pour partager ces informations et aider à mieux comprendre le sujet.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans l'espace des pays en voie de développement et bien au-delà, l'impact des projets de développements internationaux constitue une préoccupation majeure pour les gestionnaires de projets et des bailleurs. Le point sur l'état actuel de la recherche révèle que la problématique de la réussite des projets s'obtient par la mauvaise gestion des pratiques et le non-respect des critères de la typologie des projets et fait l'objet de plusieurs écrits. La revue littérature consiste à présenter les deux bailleurs, définir leurs différentes pratiques, présenter la typologie des projets et des deux critères qui influencent les pratiques et la performance et les différentes dimensions de la performance importantes pour la réussite d'un projet. Notre revue littérature est cadrée sur la connaissance de base de la typologie des projets, ainsi que sur les différentes dimensions de la performance, en occurrence, la définition des bailleurs de fonds, leurs missions, leurs intérêts, les membres et leurs pratiques.

Cette revue s'organise autour de trois grands points :

- Les bailleurs de fonds internationaux
- La typologie des projets
- Les dimensions de la performance

Ces informations permettent d'éclairer la vision des lecteurs sur les différents concepts et elles développent une idée de manière générale et plus spécifiquement dans le cadre de l'aide internationale pour le développement.

2.1. LES BAILLEURS DE FONDS INTERNATIONAUX

2.1.1. Présentation de la Banque africaine de développement

Historique, mission et les membres

Fondées en 1964, mais ayant officiellement commencé ses opérations en 1967, les actionnaires de la BAfD⁷ sont les cinquante-trois PMR (Pays Membres Régionaux) et les vingt-quatre pays membres non africains (PMNR des Amériques, de l'Asie et de l'Europe). Son siège est à Abidjan, Côte d'Ivoire (www.afdb.org). La Banque africaine de développement a pour objectif de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. Ils permettent d'assurer la sécurité alimentaire, d'améliorer la nutrition, de promouvoir l'agriculture durable, permettre à tous de vivre en bonne santé, de promouvoir le bien-être de tous à tout âge et d'assurer l'accès de tous à une éducation de qualité (www.afdb.org). Pour terminer, elle se compose de deux autres institutions juridiques et financières qui sont :

- Fonds africain de Développement (FAD)
- Fonds Spécial du Nigéria (NTF)

Le Fonds africain de Développement (FAD)

Le fonds africain de développement est un mécanisme remarquable du Groupe de la Banque africaine de développement. Fondé en 1972, il est devenu opérationnel en 1974. administré par la Banque africaine de développement. Ce fonds compte à ce jour 32 pays contributeurs qui œuvrent en faveur de 38 pays en Afrique. Il consiste à soutenir la croissance économique et le progrès social durable en Afrique, en collaborant à la bonne gouvernance et au développement du secteur privé et des infrastructures. Il subventionne le développement

⁷ Le Groupe de la Banque africaine de développement comprend la Banque africaine de développement (BAfD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN).

économique et social de 38 pays africains, à faibles revenus par l'autorisation des aides et des prêts à taux réduits. Il procure également de l'assistance technique et se consacre à renforcer les compétences et le savoir-faire des États délicats et des projets régionaux. Ils soutiennent les petites entreprises et les entrepreneurs à lutter contre la pauvreté et à réaliser une croissance inclusive pour mener des études et activités de renforcement des capacités (Bank of African Development, 2018).

Le Fonds Spécial du Nigeria (FSN)

Le fonds Spécial du Nigéria a été créé en 1976 à l'initiative de la République fédérale du Nigéria. Elle a pour fonction de fournir un financement confessionnel aux pays membres régionaux et une attention particulière aux plus pauvres (Fonds Spécial du Nigeria, 2008).

2.1.2. Présentation de la Banque mondiale

Historique, mission et les membres

La Banque Mondiale connue sous le nom de la Banque internationale pour la reconstruction et de développement (BIRD) a vu le jour lors de la conférence monétaire et financière de Bretton Woods, en juillet 1944 par sa création. La banque mondiale s'est élargie pour passer d'une seule institution à un groupe de cinq organismes de développement étroitement liés entre eux. Elle a pour mission de soutenir le processus de reconstruction et de développement d'après-guerre, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) qui ont désormais pour mandat de réduire la pauvreté dans le monde au côté de son institution affiliée, l'Association internationale de développement (IDA), et les autres membres du Groupe de la Banque mondiale. Pour la Banque mondiale, la reconstruction reste un axe important de leur action, la réduction de la pauvreté par le biais d'une mondialisation inclusive et durable étant au cœur de l'action de la Banque mondiale aujourd'hui (mondiale, Historique, 2018).

Tableau 2 - Les deux catégories des bailleurs de fonds ⁸

Les bailleurs de fonds multilatéraux	Les bailleurs de fonds bilatéraux
Le FMI (Fonds Monétaire International)	La France : <input type="checkbox"/> Le Ministère des Affaires Étrangères <input type="checkbox"/> Le Haut Conseil de la Coopération Internationale <input type="checkbox"/> La DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement) <input type="checkbox"/> PROPARCO (promotion du secteur privé)
La Banque Mondiale (BIRD+ AID) Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement & Association Internationale pour le Développement	L'Allemagne La BMZ (Ministère des affaires étrangères) La GTZ (Agence de Coopération technique) La KfW (Banque pour la reconstruction) La DEG (Société d'investissement et de développement)
L'Union Européenne (Conventions de Lomé, Accords de Cotonou, 9 ^{ème} FED)	La Belgique : Le Ministère des Affaires Étrangères La CTB (Coopération Technique Belge)
Le PNUD : Le Programme des Nations Unies pour le Développement	Le Canada : Le Ministère des Affaires Étrangères L'ACDI (Agence Canadienne de Développement International)
La SFI (Société Financière Internationale – groupe de la Banque Mondiale)	Le Danemark : Le Ministère des Affaires étrangères La DANIDA (Danish Agency for Development Assistance)
La BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Les Etats-Unis : - L'USAID (United States Agency for International Development) - L'Overseas Private Investment Corporation's - La Trade and Development Agency
La BAD (Banque Africaine de Développement)	L'Espagne : - Le Ministère des Affaires étrangères - Le SECIFI (Secrétariat d'Etat à la coopération Internationale) - L'AECI (Agencia Espanola de Cooperacion Internacional)
La BOAD (Banque Ouest-Africaine de Développement)	L'Italie
La BDEAC (Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale)	- Le Japon - Les Pays-Bas - Le Royaume Uni - La Suède

Ces différents bailleurs de fonds jouent un rôle déterminant dans le système financier pour le soutien des activités économiques et de l'accès aux biens et services essentiels. Les bailleurs de fonds accompagnent l'émergence vers les pays en voie de développement dans les secteurs financiers solides et pérennes, en accordant les financements adéquats aux agents économiques

⁸ Adapté de (UEMOA, 2019)

(Caupin, Gravellini, & Périou, 2015). Ils utilisent aussi des outils quantitatifs pour mesurer la pauvreté et l'impact de leurs programmes (Pérouse de Montclos, 2013).

2.1.3. Quand et comment les bailleurs de fonds interviennent dans la gestion ?

Les bailleurs de fonds agissent sur le développement et la consolidation des secteurs financiers, ils se positionnent, d'une part, en soutien direct avec les acteurs, banques et institutions de microfinance (IMF) et d'autre part, au niveau institutionnel, en appui au renforcement réglementaire (Caupin, Gravellini, & Périou, 2015). Cependant, ils assurent aussi la solidité des systèmes financiers et la réduction de la probabilité d'occurrence des crises bancaires, les pays en voie de développement transposent dans leur réglementation nationale des standards internationaux ou encore les règles internationales d'informations financières qui imposent des exigences en termes de niveau et de qualité des fonds propres (Caupin, Gravellini, & Périou, 2015). Les bailleurs de fonds interviennent la plupart du temps auprès des gouvernements qui rencontrent des difficultés pour mettre en place et maintenir les infrastructures nécessaires à la croissance économique de leur pays (à la réduction du déficit d'infrastructure) et à la prestation de services publics de base aux citoyens. Aussi, ils interviennent en amont pour faciliter un cadre favorable au développement des Partenariats Publics-Privés (PPP) du cadre juridique et institutionnel, et en aval pour financer le projet d'infrastructure en PPP. Ils interviennent en subventions destinées à l'assistance technique et aux études de faisabilité et en prêt pour financer les investissements (The World Bank, 2016). Et pour terminer, les bailleurs de fonds interviennent quand les consultants externes leur font appel, soit de manière transparente par appels d'offres (Philippe).

2.2. LES PRATIQUES DES BAILLEURS DE FOND

2.2.1. La gestion de projet

La gestion de projet dans les pays en voie de développement et les pays sous-développés sont des difficultés et de très gros risques à affronter sur le plan stratégique, opérationnel, organisationnel. La gestion de projet propose une définition à double visage, à savoir : « au niveau

de l'entreprise avec une vue d'ensemble de tous les projets [...], et, au niveau de chaque projet, ces méthodes, techniques et processus qui servent de conduite au développement du projet, de sa mise en route à son aboutissement » (Andreas Führer, 2006, p. 16). Ce projet peut mettre en évidence des limites qui peuvent déstabiliser le projet d'une situation à une autre. C'est pour cette raison, il convient d'établir des lignes directrices qui vont délimiter le projet par des objectifs cohérent et précis. Par ces conditions, le projet se définit tel par « la recherche de l'optimum des services délivrés selon deux contraintes : le respect des délais impartis et le respect de l'enveloppe budgétaire et d'une constante, la qualité fournie » (Fernandez, 2013). Cela signifie que le projet s'inscrit dans un mécanisme qui coordonne et maîtrise des obligations à des enjeux multiples. Il se conforme aux exigences que le chargé de projet se fixe, mais aussi par rapport à l'environnement de travail, et les attentes extérieures comme celles d'un employeur ou d'un commanditaire. Il est donc le reflet de ses figurants. Un projet possède également cet aspect intentionnel, cette volonté d'aller de l'avant vers quelque chose de mieux (de plus performant, de plus innovant, de plus adapté, etc.). En parallèle, il est construit autour d'un but bien précis, ce qui appelle automatiquement à la mise en place d'une méthode tout aussi adaptée qu'efficace. Cette définition met quant à elle l'accent sur l'analyse critique des actions futures, l'obligation d'anticiper pour aboutir au succès de l'organisation. Réalisée en 1998, mais toujours d'actualité, une étude très intéressante caractérise les facteurs d'échecs du projet. Ceux-ci font d'une partie intégrante à la définition du concept de projet. Elle souligne notamment que moins de 10% des projets atteignent leurs objectifs dans les temps, en ce qui concerne les grandes institutions, un peu plus dans les petites entreprises et plus du double dans les PME (Henri-Pierre Maders, 2011, p. 9), d'où l'importance de se fixer des limites claires et précises, qui permettent de définir un projet à la hauteur à la fois de ses ambitions, mais aussi de ses moyens. À titre indicatif, voici le pourcentage des causes principales du non-succès du projet :

Figure 3 - Les causes d'échec d'un projet⁹

- Changement de périmètre : 40 %
- Disponibilité des ressources : 36 %
- Deadlines non réalistes : 33 %
- Objectifs non clarifiés : 28 %
- Dépendance incertaine : 20 %
- Communication pauvre : 19 %
- Échec de planification : 19 %
- Non-engagement des clients ou utilisateurs : 18 %
- Manque de gouvernance : 16 %
- Manque de compétences au sein de l'équipe du projet : 14 %
- Mauvaise estimation des coûts et de l'échéancier

De plus, tous les gestionnaires de projet doivent comprendre que, dans leurs parcours, le projet risque de rencontrer des problématiques récurrentes qui suivent : le risque d'inadéquation aux besoins, de perturbation de l'environnement existant, développement fonctionnel incomplet, de dépassement de budget et des délais, et, tout simplement son abandon (Henri-Pierre Maders, 2011, pp. 9-10).

Le cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet est défini par l'organisation qui l'abrite le projet. Il facilite la préparation initiale du projet en définissant les phases de son déroulement (Institute, Les processus

⁹ Adapté de (Abdi, 2014)

de management de projet, 2017, p. 19). Il est un outil de productivité du chef de projet et de mise sous contrôle du projet et assure la mise en cohérence du management des projets. Dans le cas de la Banque mondiale, le cycle de vie de leur projet se déroule en huit étapes qui sont :

- **Stratégie d'assistance au pays** (elle aide les gouvernements à élaborer et mettre en œuvre leurs propres stratégies de développement, en partant du principe des programmes pris en charge par le pays et les identifier dans un document stratégique pour la réduction de la pauvreté)

- **Identification** (les équipes de la Banque collaborent avec le gouvernement par l'identification du projet)

- **Préparation** (une étape importante menée par le pays dans lequel travaille la banque et peut durer selon la complexité du projet proposé et elle joue un rôle de soutien et fournit des services d'analyse et de conseil)

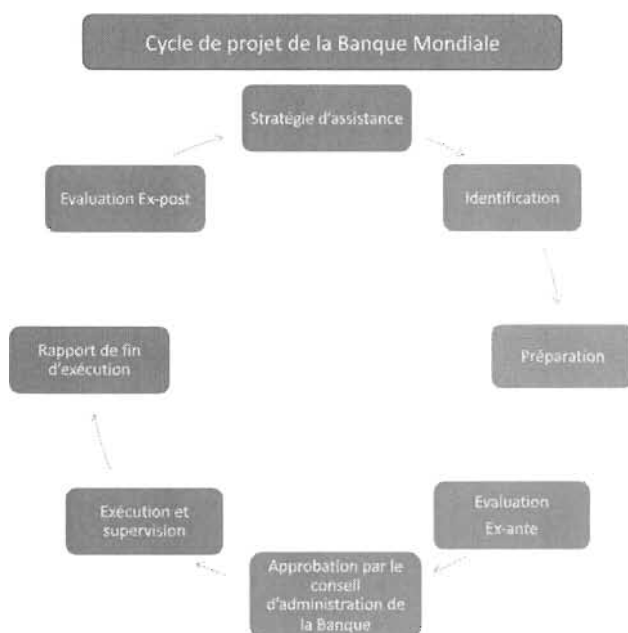
- **Évaluation ex ante** (les agents de la banque examinent le travail accompli durant les phases d'identification et de préparation)

- **Approbation par le Conseil d'Administration de la Banque** (la négociation de l'obtention du financement du projet en s'entendant sur les modalités)

- **Exécution et supervision** (une fois le financement approuvé, le gouvernement et l'assistance technique préparent des spécifications en évaluant les offres soumises au titre des marchés de fournitures et services concernant le projet)

- **Rapport de fin d'exécution** (ils examinent les résultats de chaque opération de financement de la Banque)

- **Évaluation ex post** (une révision du projet et évaluation en comparant les résultats attendus) (Bureau de Coordination d. T., n.d.).

Figure 4- Le cycle de projet de la Banque mondiale¹⁰

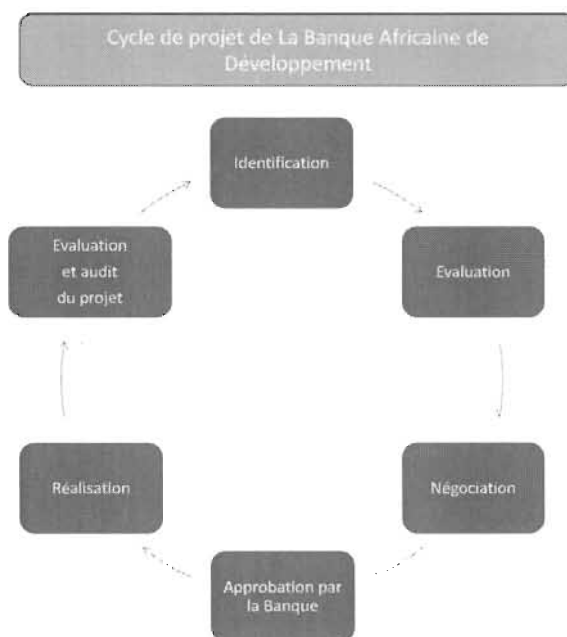
Dans le cas de la Banque africaine de développement, le cycle de vie du projet se déroule en six étapes qui sont :

- **Identification/préparation** (la BAD identifie et prépare une relation avec les pays membres régionaux sur les projets qu'elle financera)
- **Évaluation** (une évaluation de l'ex ante des projets en mettant en œuvre une revue complète du projet au niveau économique, financier , environnemental et social)
- **Négociation** (la Banque et les pays membres régionaux négocient l'accord de leur projet et les conditions du projet)

¹⁰ Adapté de (Bureau de Coordination d. T., n.d.)

- **Approbation par la Banque** (le projet présenté au conseil d'administration de la Banque pour approbation)
- **Réalisation** (l'exécution du projet et des mises en marché y afférents)
- **Évaluation et audit du projet** (une fois le projet exécuté et clôturé, la Banque procède à une évaluation ex post qui permet d'auditer le projet et de tirer des leçons en vue des actions futures de la Banque) (Bureau de Coordination d. t., n.d.).

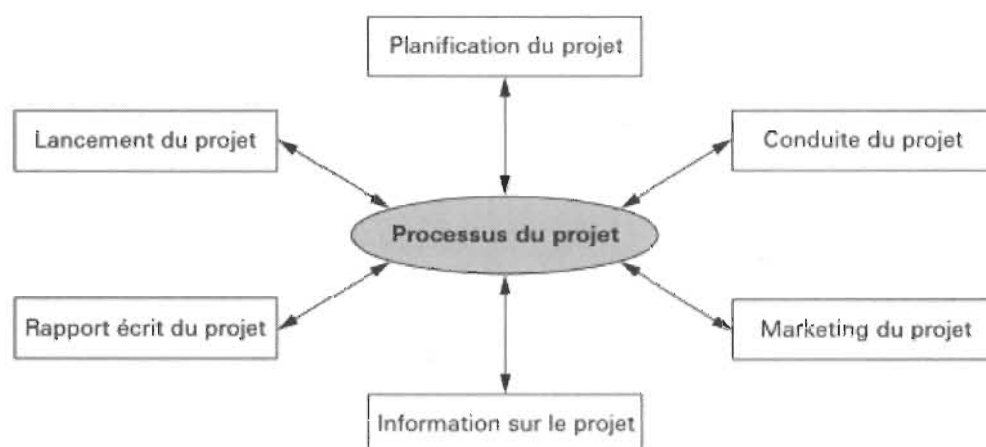
Figure 5- Le cycle de projet de la Banque africaine de développement¹¹



¹¹ Adapté de (Bureau de Coordination d. t., n.d.)

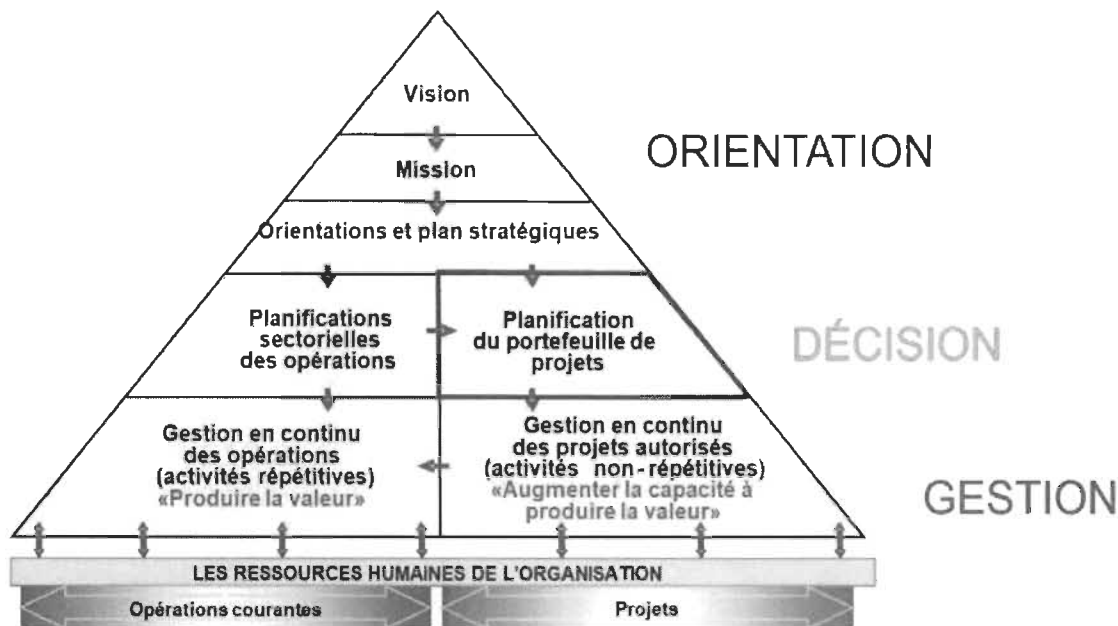
L'élaboration du projet

L'élaboration d'un projet se base sur deux notions importantes, la fiabilité et la faisabilité. C'est une façon d'être opportuniste et de ne pas s'engager plus loin des ressources vitales. Si le projet est validé, le chargé peut se mettre en route pour atteindre les objectifs fixés notamment par l'exécutif. En ce sens, le chargé de projet construit son discours autour d'un exposé dit le projet afin de les aider dans leur prise de décision. Ensuite, il vient le temps d'organiser son équipe, de prévoir sa structure et les limites de la démarche. C'est une étape capitale puisqu'elle permet de prévoir les ressources qui sont demandées par le projet. Il lui faut ultérieurement poser les bases en formalisant les demandes et les attentes des personnes concernées, aussi il faut éliminer les éléments qui vont les retarder. Enfin, il lui est essentiel de s'assurer que l'exécutif (le dirigeant) possède les moyens financiers pour soutenir jusqu'au bout le projet (Descheemaekere, 2013, pp. 56-57). Lors de l'élaboration d'un projet, l'une des étapes clés est l'établissement d'un cahier des charges. Pour Debois et Maes, c'est souvent un contrat qui passe entre le chargé de projet, son équipe et le commanditaire du projet (François Debois, 2013, p. 16). Il est également exposé aux financeurs (→ dans notre cas aux bailleurs de fonds internationaux qui s'assurent de la solidité du projet). À travers ce cahier de charges, un certain nombre de points soulignent les démarches à prendre en considération et à appliquer tout au long de la durée de vie du projet. Ainsi, on y retrouve la définition des enjeux/objectifs ; du périmètre/interfaces et hypothèses de départ ; des solutions explorées ou à explorer ; de l'organisation du projet ; de la macro planning ; du budget ; des risques ; des livrables attendus ; et des résultats attendus (François Debois, 2013, p. 16).

Figure 6- Les étapes du processus du projet¹²

Pour réussir la gestion du projet, le chef de projet doit s'entourer de personnes-ressources. Ce choix de personnes est judicieux et essentiel. Une équipe idéale est le plus souvent une équipe hétérogène complémentaire. Voir schéma ci-dessous pour montrer les trois étapes de la gestion d'une organisation pas le chef de projet.

¹² Tiré de Andreas et Rita-Maria (2006, p. 13)

Figure 7- Le contexte organisationnel de la gestion¹³

Gestion des parties prenantes

Les parties prenantes d'un projet regroupent toutes les personnes physiques ou morales pouvant avoir un impact sur le projet. Parmi celles-ci nous avons les organismes de financement comme la banque mondiale, les fournisseurs, les sous-traitants et les bénéficiaires ou clients du projet. La gestion des parties prenantes est intimement liée au succès des projets et au succès des organisations (Laferriere, 2013). Dans un contexte où les attentes sont de plus en plus élevées et les ressources de plus en plus limitées ou convoitées, les jeux de pouvoir et d'influence en coulisse sont la norme. D'après le PMBook, la PMI décompose le processus en gestion des parties prenantes en quatre parties importantes qui sont l'identification des parties prenantes qui donne le pouvoir à toute personne d'avoir où de subir un impact sur une décision, une activité ou un résultat. Et pour terminer, la planification de la gestion des parties prenantes inclut les stratégies de la gestion pour littéralement s'engager à celles-ci et susciter leur intérêt tout au long du projet.

¹³ Tiré de Project portfolio management standard (2013, p. 8)

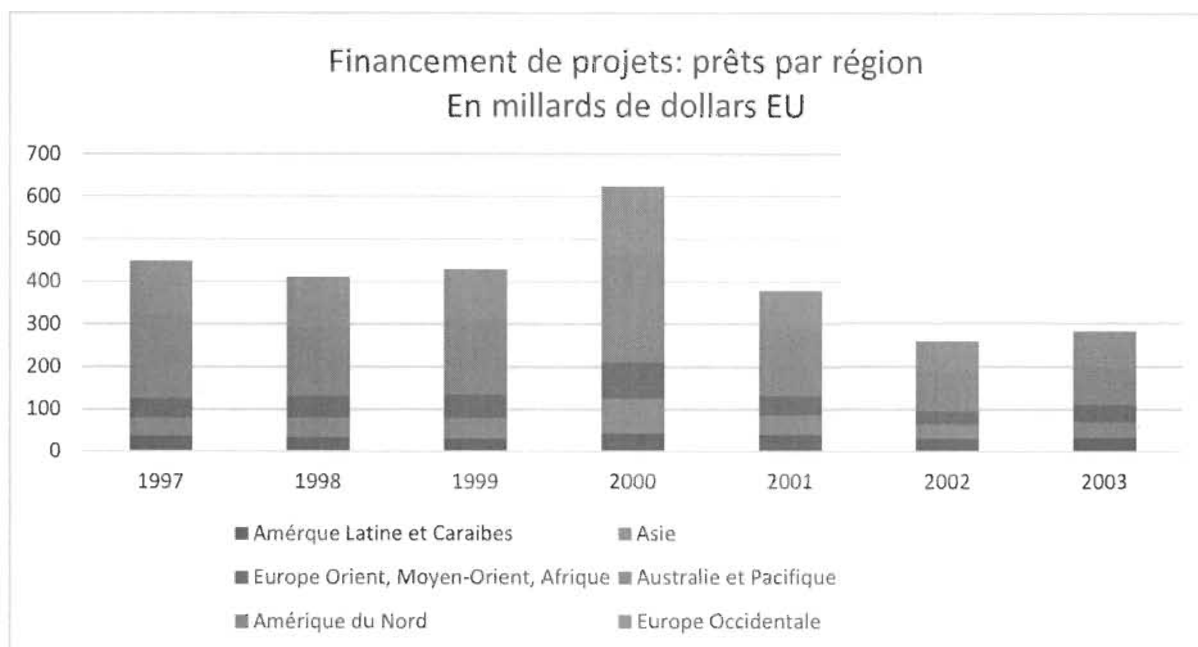
2.2.2. La gestion du financement

Durant de longues années, le financement de projet a autorisé la réalisation de grands travaux d'infrastructures dans le monde. Diverses observations ont accentué son importance déterminante, en particulier pour les économies émergentes, en faisant suivre son impact sur la croissance économique. Cependant, durant ces dernières années, le désordre financier sur les marchés émergents a rencontré des difficultés dans les secteurs de télécommunication et de l'énergie, ainsi que sur plusieurs échecs bruyants qui ont conduit à beaucoup d'analyses en réévaluant les risques de crédit associés au financement de projet. Les caractéristiques des financements de projet particulièrement les endettements élevés et les crédits sans recours ont des conséquences tendues sur la composition par échéance du risque de crédit. Ainsi, une analyse économétrique comparative des récompenses de risques persistants sur le marché international des prêts consortiaux qu'indiquent les bailleurs de fonds ne considérant pas nécessairement ces financements à échéance longuement plus risqués que des crédits à court terme – à l'inverse d'autre forme d'endettement, où le risque de crédit s'accroît avec la durée, toute chose étant égale par ailleurs.

- Taux d'emprunt normalement élevé (70-100% de dette dans le capital)
- Création d'une entreprise de projet dédié et dont les responsabilités sont indépendantes au bilan des bâtisseurs
- Une chaîne de « contrat » confus : contrat entre secteur public et privé, contrat entre entreprise de projet et sous-traitants, contrats avec les bailleurs de fonds
- L'importance du type de revenus du projet : péage/tarifs usager, loyer fixe

Ci- dessous un graphique des financements de projets par continents. Il montre où les bailleurs financent le plus avec des risques aussi élevés.

Figure 8- Total des engagements de crédit par les banques dans l'année¹⁶



Le montage financier

L'une des premières étapes du montage du dossier de financement d'un projet passe par l'incontournable business plan ou plan d'affaires. Un business plan est presque essentiel pour les entrepreneurs qui cherchent à recueillir des fonds pour le financement de leurs projets. En fait, ils sont si étroitement liés à la collecte de fonds que de nombreux entrepreneurs les considèrent comme étant seulement adaptés pour la présentation aux investisseurs et négligent les avantages de gestion liée à cette planification. Mais pour les entrepreneurs qui cherchent du financement, un plan d'affaires accomplit plusieurs choses. Tout d'abord, il aide à convaincre les sources potentielles de financement. Il donne également à tous les investisseurs réels un ensemble de repères financiers pour lesquels l'entrepreneur peut être tenu responsable. En quelque sorte, un

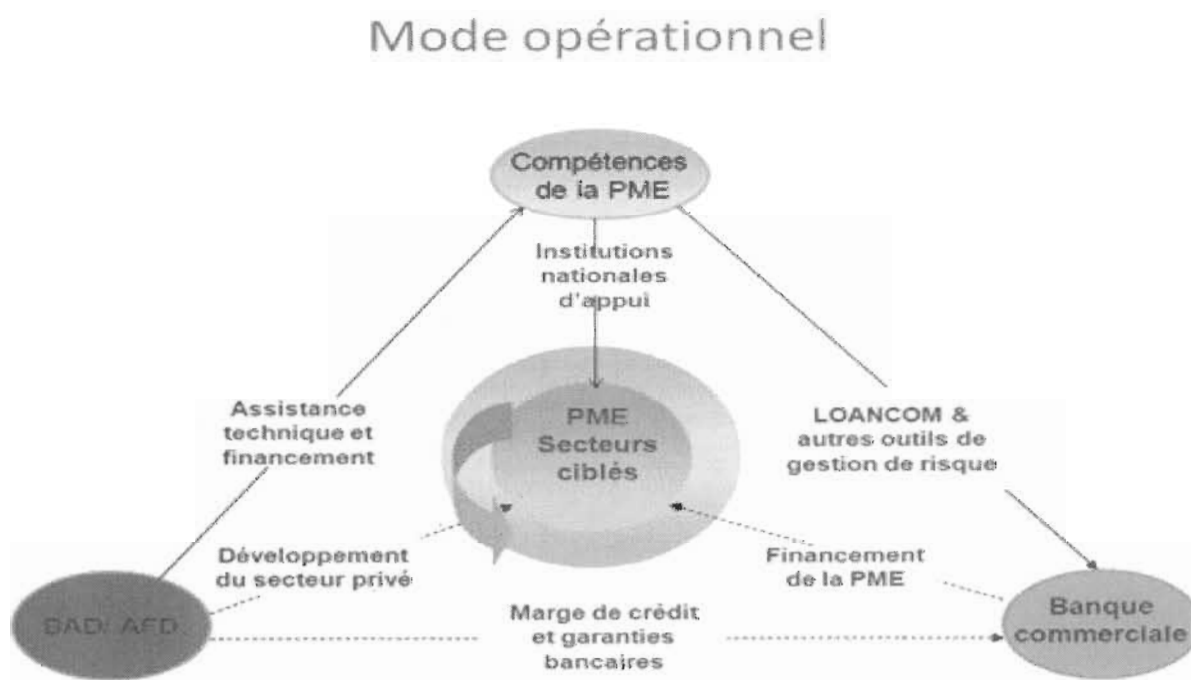
¹⁶ Adapté de Sorge Marco (2004).

plan d'affaires est un billet pour entrer dans le « jeu » financier. Toutefois, il serait trop simpliste de dire que l'entrepreneur doit avoir un business plan pour obtenir du financement. Mais il n'est pas trop simpliste de dire qu'un bon plan l'aidera à augmenter ses fonds plus rapidement, plus facilement et plus complètement qu'il ne le pourrait sans lui. Dans le milieu du financement, on constate que les capital-risqueurs, les banques, les « accélérateurs » et les investisseurs providentiels sont extrêmement occupés et s'attendent à ce que l'entrepreneur fasse ses devoirs nécessaires avant de les approcher. Ils ne choisissent d'aider les entrepreneurs que s'ils ont un plan d'affaires solides entre leurs mains. Un business plan montre aux investisseurs la façon dont l'entrepreneur connaît son marché, ses produits, sa stratégie et son plan de sortie. À moins que les investisseurs soient issus de la famille et/ou des amis, la principale préoccupation d'un tiers est de savoir le potentiel des produits ou services vendus sur le marché, la rentabilité et quelles sont les stratégies de sortie possibles. À travers le business plan, la mise en évidence du potentiel du projet et de rentabilité de l'entreprise se présente à l'aide d'une série de points clés. Ceux-ci indiquent la rentabilité potentielle susmentionnée, qui est démontrée par des projections financières, habituellement sur une période allant de 3 à 5 ans, qui attirent les investisseurs. Certaines caractéristiques des dispositifs de financement de projets admettent de se garantir contre les risques étant de grands financements irréductibles dans un concept à objectifs définis. Premièrement, ce sont généralement deux grandes phases (construction et exploitation) exposant un profil de risques et de résultats assez différent. La phase de construction inclut particulièrement des risques technologiques et environnementaux, alors que l'exploitation est, entre autres, révélée aux risques de marché (fluctuations du prix des intrants ou des extrants) et au risque politique¹⁷. Parmi les coûts d'investissement qui se focalisent dans la phase initiale, les recettes ne débutent pas à produire qu'une fois la phase d'exploitation débute. Et pour terminer, le succès des grands projets provient de la force unie de plusieurs liens d'adhérents. Une mauvaise planification, des conflits d'intérêts ou le manque de collaboration de l'un des adhérents pourraient donc créer des

¹⁷ Situations de crise (crise économique, inflation, Émeutes, guerres, modification des normes ou de règles technique) par Jean-Pierre Leac <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/01/les-risques-type-dun-projet-analyse-des-risques/>.

dépassements importants. En outre, les gouvernants se réjouissent d'un grand pouvoir arbitraire pour attribuer les profits, généralement cohérents, qu'engendre l'exploitation du projet, ce qui peut provoquer des déviations opportunistes et des financements inefficients. Dans le financement de projets, le groupement de nombreuses alliances de longue durée (construction, approvisionnement, distribution et concession) et de distincts arrangements de copropriété permet de normaliser les encouragements et d'annoncer toute attitude opportuniste. L'entreprise d'objet exécute au centre d'une chaîne étendue sur des relations contractuelles, dont l'objectif est de transporter les divers risques aux parties ayant les capacités d'évaluer et de maîtriser les risques. De ce fait, le risque de construction est supporté par le maître d'œuvre et le risque d'insuffisance de la demande par l'acheteur (voir schéma ci-dessous) (Moutier, 2002) (Sorge, 2004).

Figure 9- Les opérations des financements sur le plan international¹⁸

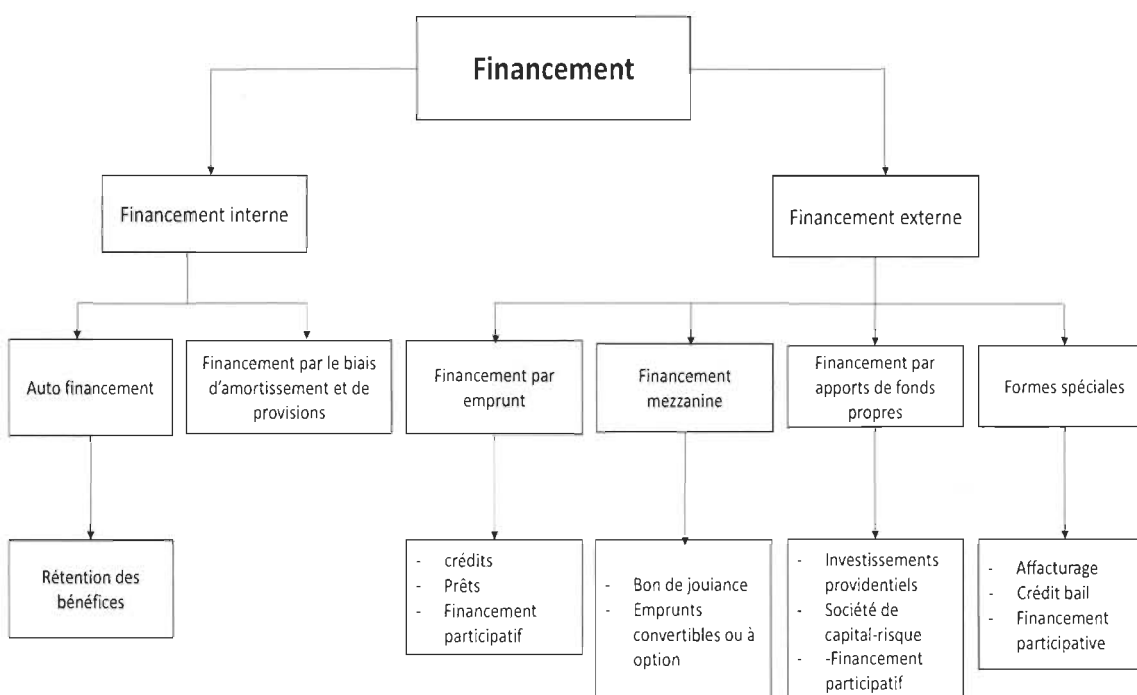


¹⁸ Adapté de Centre du commerce international (n.d)

Élaboration de la stratégie du financement

Pour la stratégie de financement de projet, il faut que le projet soit conçu pour se lancer dans la recherche de fonds afin de réunir les revenus nécessaires pour la réalisation du projet. Ensuite, il faut établir un plan de financement voire schéma ci-dessous :

Figure 10- Le schéma du financement¹⁹

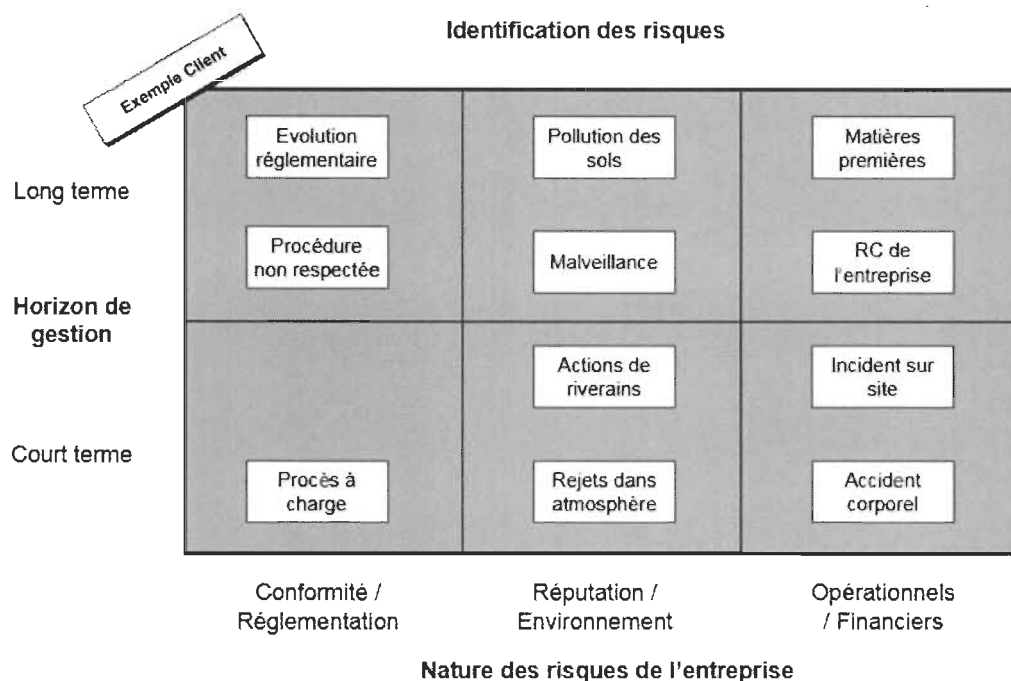


Pour cela, les solliciteurs doivent adapter une méthode de recherche de financements adaptés à l'ampleur de leurs projets et leurs différentes catégories de financement.

¹⁹ Adapté de Confédération Suisse (2018)

2.2.3. La gestion des risques

Dans le financement de projet, le risque de fiabilité est en général supérieur en phase débutante, puis tend à baisser. C'est pourquoi les subventions à expiration longue sont moins coûteuses que les subventions à court terme. Pour comprendre la spécificité de ces risques, il est obligatoire de définir si la durée engendre en soi une source de risque. Les grands projets à forte intensité du capital réclament régulièrement des investissements massifs en phase initiale et ne causent qu'à long terme à la rentrée des fonds suffisants pour garantir les coûts. Par conséquent, pour que le service des arriérées puisse suivre les flux de trésorerie du projet, il faut que les crédits acceptés soient coordonnés par des achèvements clairement plus étendus dans les règles que celles des autres prêts qui se regroupent pour réaliser des opérations en commun. Le financement des grands projets n'oblige pas seulement les prêteurs à se promettre à long terme, mais les révèle aussi tout particulièrement au risque de coopération du gouvernement maître. C'est pourquoi les bailleurs de fonds s'affirment de plus en plus contre le risque politique, surtout dans les économies émergentes. L'étude proposera en outre une expertise dans chaque pays en jouant un rôle sur leurs garanties et étudiera les prêteurs privés qui seront principalement prêts à s'engager fermement dans les pays émergents afin qu'ils réussissent à avoir des garanties explicites ou implicites de la part des banques multilatérales de développement ou d'organismes de crédit à l'exportation. Cela réduira encore les marges dans les subdivisions longues. Mais la gestion des risques du projet inclut les processus de planification de la gestion des risques, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, ainsi que l'exécution des réponses aux risques et de la maîtrise des risques dans le cadre d'un projet (Institute, La gestion des risques du projet, 2017, p. 401). Ci-dessous le processus de la gestion des risques expliquant comment résoudre par une analyse intégrée les risques majeurs. L'identification des risques se caractérise par l'estimation de la criticité, la gestion et la maîtrise du risque. Dans un premier temps, il faut se focaliser sur les risques existants. Toute entreprise peut être importunée par des risques d'ordre divers. Le schéma recense les risques selon 3 catégories : le risque de conformité et réglementation, le risque de réputation et environnement et le risque opérationnel ou financier.

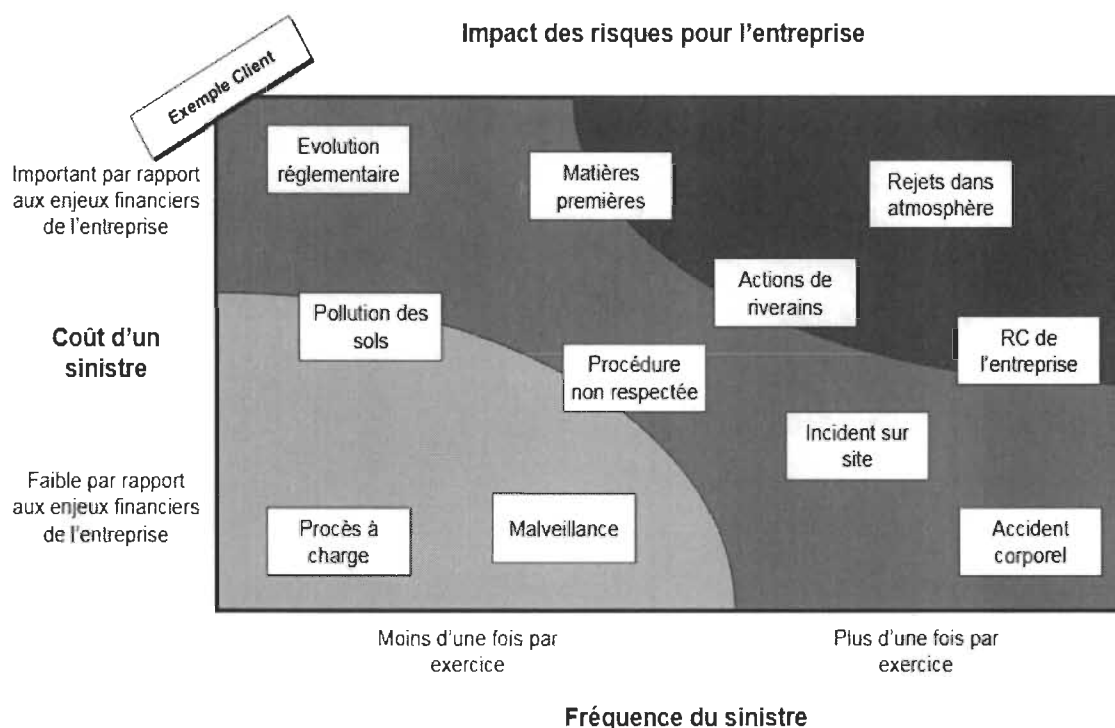
Figure 11- Exemple d'identification des risques²⁰

Ce schéma identifie donc un certain nombre de risques. On imagine qu'il en existe d'autres, mais il apporte une vision intéressante. On s'aperçoit qu'il existe des risques de différente nature et que l'horizon de gestion sépare ceux qui seront traités à court terme et dans un second temps, ceux négociés dans une vision plus éloignée. Par exemple, les procès à charge ou bien les accidents corporels seront rapidement examinés afin de les régler prestement. Au contraire, la pollution des sols où l'évolution réglementaire est un risque potentiel qui peut affecter le fonctionnement de l'entreprise ou son image et qui est considéré dans un temps plus lointain. La première démarche du management des risques repose dans tous les cas sur l'identification du risque. Une fois que le risque est identifié, l'enjeu est d'évaluer sa criticité. Celle-ci se matérialise par « la combinaison de l'impact (ou effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque (AFNOR), évaluée souvent sur

²⁰ Adapté de Xavier Bernard, Olivier Gauthier et Marc Paley (2018, p. 171)

une échelle de 1 à 4, est liée à l'intensité de l'accident (ou gravité, ou sévérité) lorsqu'il se produit»²¹. Le schéma qui suit apporte une vision claire et concrète de cette notion de criticité.

Figure 12- Exemple de la notion de criticité²²



Un risque de gravité 4 signifie que l'impact financier sera très important pour l'entreprise. De la même façon, un risque à hauteur du chiffre 4 sur l'échelle de criticité signifie que celui-ci survient très fréquemment. Ainsi, à travers ce schéma, les rejets dans l'atmosphère constituent un risque à forte criticité. Plus on se rapproche de l'angle situé en haut à droite et plus l'indice critique

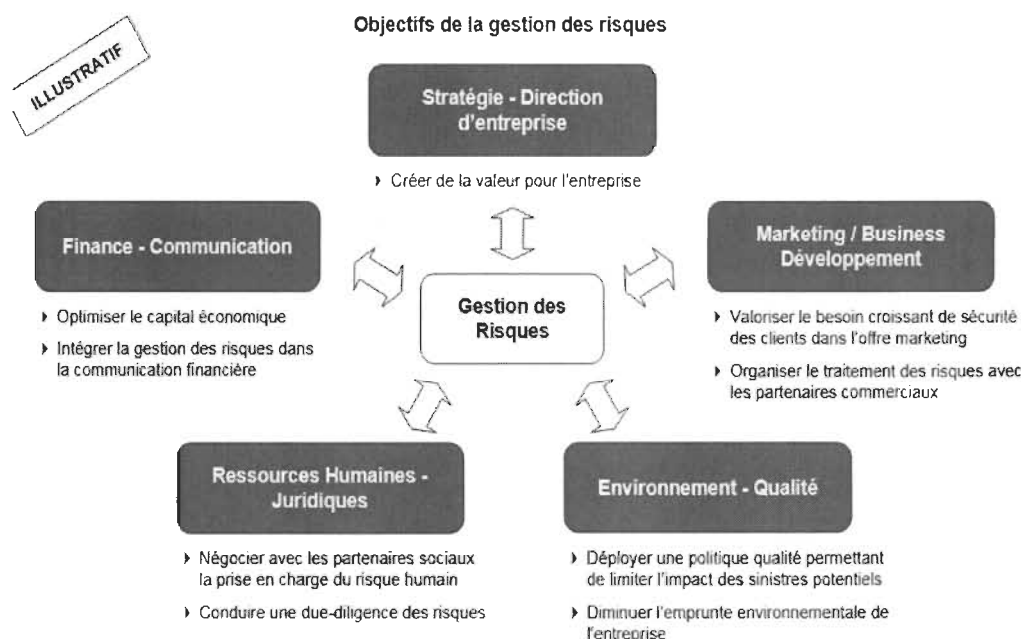
²¹ Ibid.

²² Adapté de Xavier Bernard, Olivier Gauthier et Marc Paley (2018, p. 171)

est élevé. À l'inverse, les risques qui se situent dans le périmètre de l'angle en bas à droite seront de criticité faible.

La gestion des risques est devenue une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise. On peut voir à quel point son rayonnement est large lorsqu'on constate qu'elle mobilise l'ensemble des fonctions de l'entreprise : marketing, ressources humaines, finance et communication, direction, environnement, etc. Chacun de ces pôles apportera son édifice à cette stratégie de gestion des risques. C'est ce que le schéma présenté ci-dessous met en évidence en montrant que la gestion des risques est devenue une composante centrale affectant tous les services de l'entreprise et en expliquant le rôle et l'objectif de chacune de ces unités.

Figure 13- La gestion des risques au centre des services de l'entreprise²³

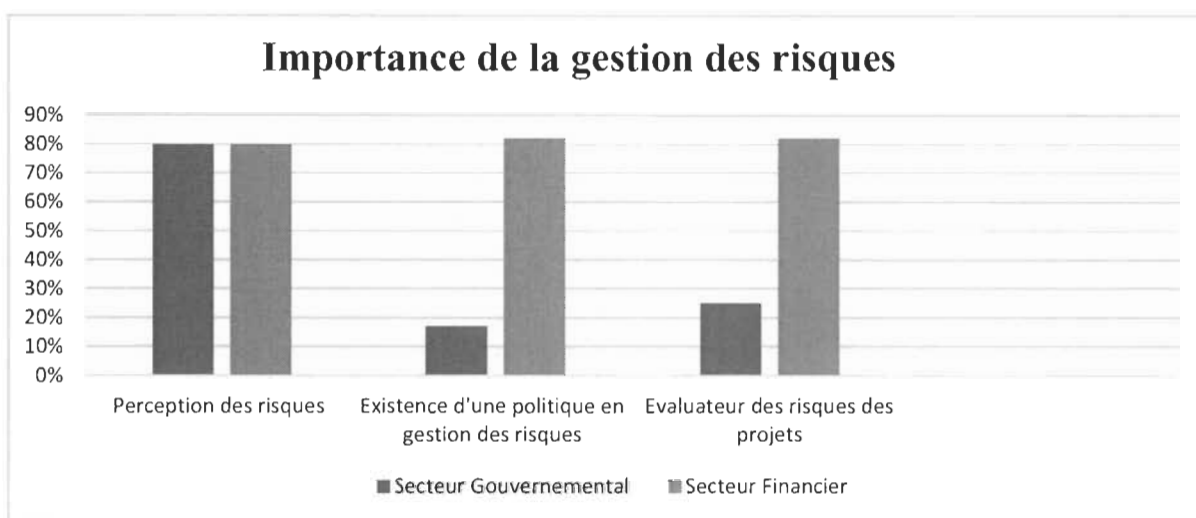


L'allocation des risques permet d'assurer que chaque risque est reconnu et géré en fonction d'une bonne pratique dans tout le projet. Cependant, l'activité du projet est une étape importante

²³ Adapté de Norme internationale (Norme, 2013)

dans la mesure où cette allocation pourrait influencer de manière significative le comportement des participants au projet et avoir un impact sur la performance du projet (Zaghloul Ramy, 2002). Cependant, tous types de projets comportent des risques et il n'est pas possible de les éliminer complètement, car ils sont associés à un projet spécifique. Tout ce qui peut être attribué à ces différentes parties en les administrant correctement.

Figure 14- L'importance de la gestion des risques²⁴



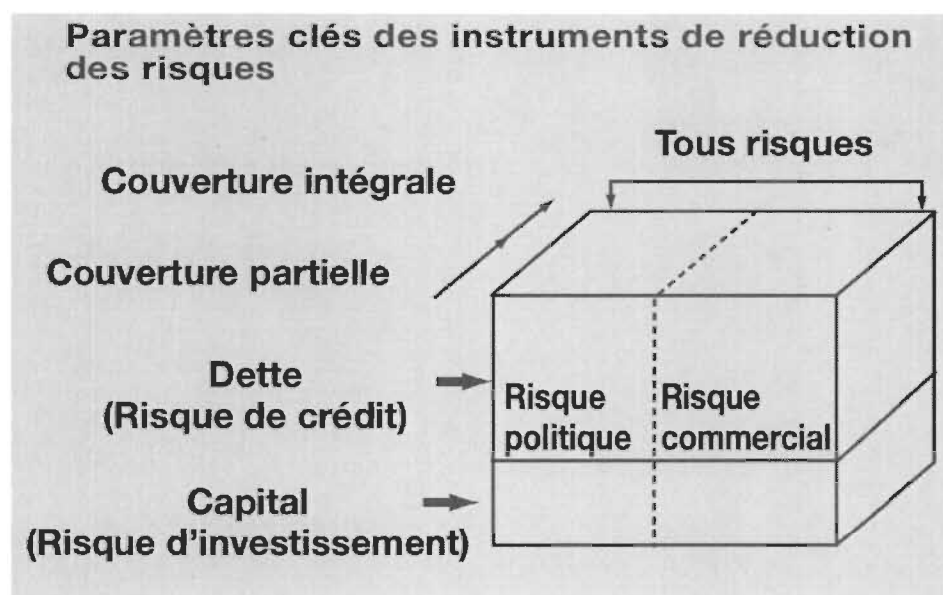
Les instruments de réduction des risques soutenus par des bailleurs de fonds

Ces instruments couvrent le risque commercial et politique. Car l'utilisation des instruments de réduction occasionne l'intérêt croissant des gouvernements dans les pays en développement, des bailleurs de fonds et secteurs privés. Toutefois, acquérir une dette et ôter des fonds propres pour développer les infrastructures fournissant des services constituent un défi pour les pays en voie de développement. C'est dans ce cas que les instruments de réduction des risques facilitent la mobilisation d'une dette commerciale ou la levée de fonds propres lorsque la

²⁴ Adapté de Ministère des services gouvernementaux (2005)

solvabilité ou la réputation des gouvernements sont insuffisantes pour mobiliser un financement. Ils permettent aussi de combler le fossé de temps qu'un pays réduise les risques au moyen d'un cadre juridique et stratégique solide pour faciliter le partage efficace des risques. (Tomoko Matsukawa, 2007)

Figure 15- Paramètres clés des instruments de réduction des risques²⁵



Élaboration d'une stratégie de la gestion des risques

Dans les grands projets internationaux, l'élaboration d'une stratégie de la gestion des risques aiderait les bailleurs de fonds à soupçonner les risques éventuels et disposer d'une approche pour les maîtriser. Aussi, elle contribue à énoncer les mesures d'assainissement et de gestion qui permettront de diminuer le taux d'infection sur les résultats déjà requérir ou disponibles. La gestion de risque est une clé du succès sur le plan international surtout dans les grandes boites comme BAD et Banques Mondiales (Bailleurs de fonds). En matière de gestion de risque « mieux vaut

²⁵ Adapté de Tomoko Matsukawa et Odo Habeck (2007)

prévenir que guérir » une citation du poète allemand Johann Wolfgang il y a plus de vingt ans, mais ils sont plus importants que jamais aujourd'hui. Les affaires internationales ont de très gros risques. Pour cela, adapter une consistante stratégie de gestion de risque peut secourir le plan des bailleurs de fonds et les associations privées sur les risques pressentis tout en installant un processus de gestion de risque leur permettant de les gérer.

2.3. LA TYPOLOGIE DES PROJETS

La typologie des projets est un ensemble de caractéristiques communes basé sur des activités qui partagent les informations du projet selon des critères de sélection. Elle met en relation des besoins ou des objectifs particuliers. Dans les projets de développements internationaux, le type de projet se définit à travers les caractérisés du projet qui sont la taille, la durée, la nature, la localisation, etc. Dans le schéma ci-dessous, la nature des types de projets et leurs fonctions.

Tableau 5- Tableau des types de projets²⁶

Types de projets	Définition
Projet d'étude	Qui étudie un problème en utilisant des outils de recueil de données
Projet de recherche	Qui permet à un chercheur de démontrer que les hypothèses formulées répondent au problème posé. Les hypothèses seront confirmées ou infirmées à la suite de la recherche.

²⁶ Adapté de Génie-bio (2013, p. 5)

Projet d'établissement	Qui définit les objectifs, les modalités d'organisation et de fonctionnement des structures sanitaires, sociales, médico-sociales ou scolaires
Projet personnalisé	Qui est appliqué à un usager en le faisant participer à ce projet.
Projet d'action	Qui a pour but de répondre à une demande de satisfaire un besoin, résoudre un problème d'une population donnée
Projet d'organisation	Qui est appliqué à un réaménagement ou une réorganisation d'une structure

Les types de projets s'organisent selon leurs finalités et relations contractuelles. Ils se distinguent par la façon de conduire le projet selon les tâches, car c'est en fonction de la typologie du projet qu'on peut choisir la méthode de planification la plus adaptée. Pour terminer, la typologie de projet a différentes caractéristiques qui sont basées sur les tâches, les budgets définis, objectifs définis et d'autres contraintes qui sont identifiés lors de la planification.

Le type de projet de la Banque africaine de développement

Selon la Banque africaine de développement, leurs projets sont basés sur la localisation qui est un critère important et une stratégie importante dans la sélection du projet, car l'éloignement des ressources d'approvisionnement peut engendrer le dépassement des coûts fixés, le non-respect des échéances qui affectent directement la réussite du projet. Elle est aussi importante par rapport aux conditions et caractéristiques de l'environnement dans le projet va être réalisé. Ensuite, le dépassement des coûts est un autre facteur qui peut affecter le déroulement et la réussite du projet, car elle peut être occasionnée par l'augmentation des équipements et des matières premières pour

la réalisation du projet. Et elle peut occasionner le ralentissement de la phase de développement du projet qui va affecter la date prévue de la remise du projet.

Le type de projet de la Banque mondiale

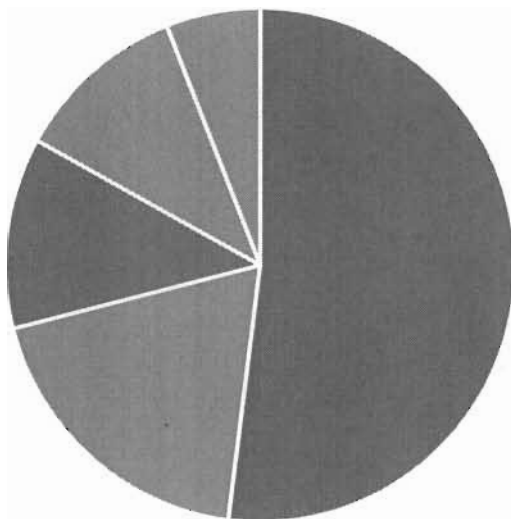
Selon la Banque mondiale, certains critères du type de projet peuvent affecter leurs projets. Le premier critère est la capacité qu'il définit comme des moyens matériels, humains dont il dispose pour la réalisation de leur projet. Elle se rapproche à celle de la Banque africaine de développement sur la localisation, car certains projets ont souvent des difficultés à cause des ressources matérielles et humaines dont ils ne disposent pas la plupart du temps pour des raisons de distances qui affectent la planification du projet. Et, ils ont aussi des difficultés au niveau de la gestion d'équipe par rapport aux compétences.

Dans la gestion des projets de développements, les deux bailleurs sélectionnés réalisent leurs projets en Afrique, car comme mentionnés plus haut, ils ont pour missions d'aider les pays africains vers la stabilisation de leurs économies et l'amélioration des conditions de vie de leurs populations. Dans le cas de la Banque africaine de développement, elle travaille sur des projets de développement de l'éclairage de l'Afrique en les alimentant en énergie, l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines les lignes de crédit des institutions financières sont reliées à la priorité « Industrialiser l'Afrique » lorsque les fonds servent des prêts à des entreprises des secteurs productifs (Banque africaine de développement B. , 2018). Et dans le cas de la Banque mondiale, elle a pour mission d'améliorer l'éducation de la population ivoirienne, la réhabilitation des centres de santé pour la population donc il est important d'avoir des matériels adéquats pour la réalisation de ces projets. Ci-dessous, le schéma des différents types de projets par nature en pourcentage en Côte d'Ivoire.

Figure 16- Les différents types de projets²⁷

²⁷ Adapté de la Banque africaine de développement (2018)

Les différents types de projets



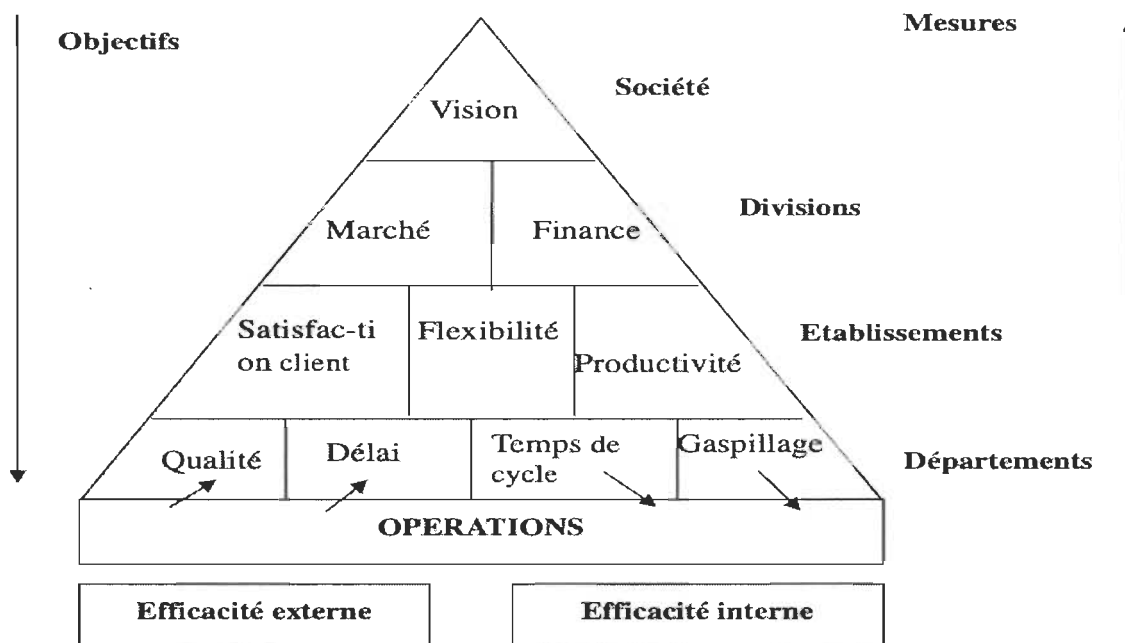
- Améliorer la qualité de vie 52%
- Industrialiser l'Afrique 12%
- Intégrer l'Afrique 6%
- Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie 19%
- Nourrir l'Afrique 11%

Pour l'analyse de la typologie de projet qui impacte la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds. Cette étude va utiliser deux typologies de projet pour faire cette analyse. Ces deux typologies de projets sont la localisation et les coûts du projet. Ils vont être analysés ensuite justifier en donnant les raisons de leurs impacts sur la relation.

2.4. LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE

La notion de performance fait référence à la notion d'évaluation. Car il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport aux normes. Toutefois, la performance peut-être également appréciée de manière qualitative sous forme d'un jugement de valeur. Selon Marmuse :

« La performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » (Marmuse C., 1997).

Figure 17 - Capacité d'action ou niveau de connaissance²⁸

2.4.1. L'efficacité et l'efficience

L'efficacité

La définition du concept de la performance fusionne en général avec l'efficacité et l'efficience. Donc on peut définir l'efficacité comme la capacité d'atteindre des objectifs. Elle s'exprime dans la mesure où les objectifs d'un projet sont réalisés. Elle est aussi une mesure éventuelle dans l'intervalle entre les résultats obtenus et les objectifs dirigés. C'est l'exécution concrète des bonnes choses au moment prévu tout en honorant les exigences de qualités précisées et permet le niveau auquel les besoins du client seront satisfaits.

²⁸ Tiré de Cross K. et Lynch R (1989, pp. 20-28)

L'efficience

C'est l'utilisation de l'économie des ressources par l'organisation afin d'atteindre la capacité de rendement. C'est aussi l'efficacité en moindre coût c'est-à-dire l'impact direct sur les coûts de production.

Les dimensions de la performance se distinguent en trois catégories qui sont :

- Qualité des services (efficacité, sécurité, réactivité et continuité)
- Accessibilité des services (accessibilité et équité d'accès)
- Optimisation des ressources (efficience et viabilité)

Ces dimensions de la performance sont des étapes du développement telles que « *brainstorming* » et l'amélioration finale. Par conséquent, les bailleurs de fonds doivent se concentrer sur les dimensions clés de la performance pour créer à la fois un processus de développement idéal et un produit idéal (Lacoma, 2019).

Figure 18 - Le triangle de la performance opérationnelle²⁹

Pour cette recherche, les indicateurs de la performance en rapport avec les pratiques et la typologie des projets sont le succès, les bénéfices et l'impact du projet.

Le succès indicateur de la performance

le succès de la performance est fondé sur la réglementation générale des projets de développement, sur le fonctionnement du projet et de l'équipe de projet. Selon Turner et Müller le succès porte sur l'impact du management du chef de projet (peut être une variable déterminante de la performance) (Turner, 2005, pp. 49-61), qui est a pour rôle de maintenir l'équilibre au sein du "Triangle d'or" qui se compose de trois points incontournables : les coûts, les délais et la qualité³⁰. Ces critères qualitatifs sont définis au départ du projet. Cependant, un équilibre parfait est pratiquement irréalisable et de l'importance de chacun des critères qui peuvent varier en fonction du type de projet. Dans ce cas, les priorités sont négociées de manière anticipative, en amont, avec le commanditaire. De plus, le succès aussi se détermine par l'adaptation de la structure

²⁹ Adapté de Phelip Julien (2010)

³⁰ Ressource en ligne : http://www.stics.be/CetG/Et6/6_1a.htm

organisationnelle liée à l'environnement du projet qui est déterminé par le changement de l'organisation et des stratégies qui sont mises en œuvre pour réaliser ce projet.

Le bénéfice indicateur de la performance

les bénéfices de la performance se définit par la gestion de portefeuille de projet qui est une base de la gestion stratégique. Elle permet d'assurer le respect des orientations stratégiques de l'organisation par l'étude de faisabilité. Selon Bradley, le bénéfice c'est le changement positif perçu d'une valeur par une partie prenante (Bradley, 2010, p. 5). On remarque différent type de bénéfice qui peut être diviser en deux parties qui sont : un bénéfice tangible qui est une valeur perçue en plus sur le coût initial et un bénéfice intangible qui signifie avoir une bonne relation avec les contracteurs qui vont engendrer des contacts futurs.

L'impact indicateur de la performance

L'impact de la performance se fait à travers l'évaluation des performances de la gestion des ressources en évaluant sur les difficultés de la mise en œuvre du projet. L'impact joue un rôle important dans les projets de développement, car elle permet de contribuer à l'amélioration du projet par les résultats obtenus à la fin d'un cycle de projet.

Après une analyse théorique sur les bailleurs de fonds, les pratiques des bailleurs de fonds, la typologie des projets et des dimensions de la performance des projets/programmes de développement international. On constate que ces institutions ont pour but de définir la viabilité selon leurs propres termes et sur l'ensemble de leur organisation et d'autres sur la viabilité de leur projet. C'est pour cette raison quelques pratiques de la gestion des projets de développements des bailleurs de fonds sont proposés.

Propositions théoriques des pratiques des bailleurs de fonds

P1 : Pour la réussite de leurs projets/programmes, les bailleurs de fonds ont tendance à utiliser des pratiques qui permettent de réaliser un projet et comprendre son déroulement. L'une des pratiques utilisées par la Banque mondiale est la gestion de projet qui permet de planifier le projet en divisant chaque étape du projet pour attribuer à chaque équipe de l'organisation leurs tâches.

P2 : Pour la performance, les bailleurs de fonds utilisent trois dimensions qu'ils se fixent pour atteindre leurs objectifs qui sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence. À travers ces dimensions, les bailleurs ont des indicateurs qui leur permettent de situer leurs projets en fonctions des objectifs à atteindre pour chaque dimension pour une finalité qui est la réussite du projet.

2.5. CADRE CONCEPTUEL

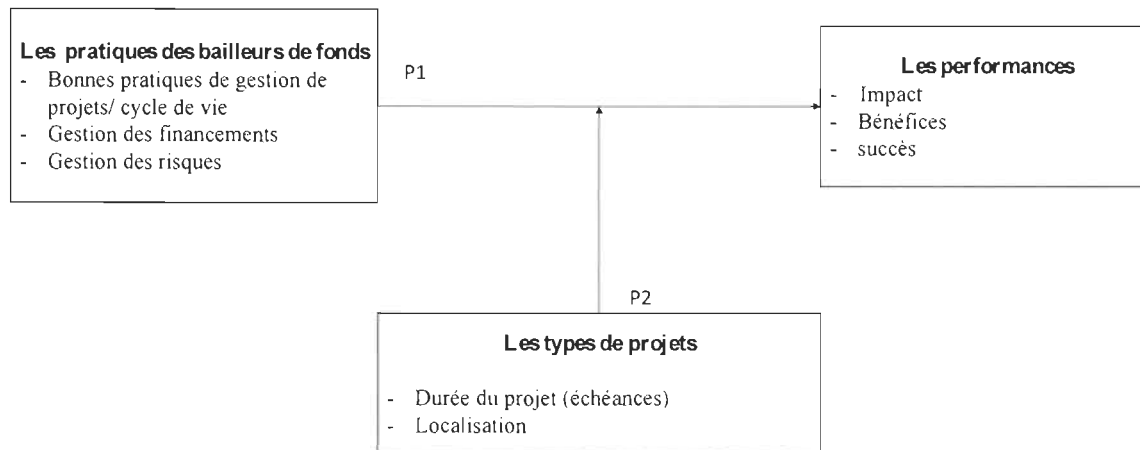
Cette étape représente le cadre de référence qui va servir de base de données pour cette étude. Après le développement de la revue littérature, le cadre conceptuel permet de mieux comprendre l'influence des pratiques des deux entités sur la performance de l'organisation de la gestion des projets de développements internationaux et d'expliquer l'impact que l'effet modérateur de la typologie des projets engendre sur la relation entre les pratiques de bailleurs de fonds et la performance qui est présentée sous forme de modèles de gestion qui va permettre de répondre aux questions de recherche. En vue de développer de différentes approches et stratégies bien hiérarchisées pour réussir un projet de développement sur le plan international. Les propositions et le cadre conceptuel sont présentés ci-dessous.

2.5.1. Développement du cadre conceptuel

À travers ces deux points présentés, l'objectif de ce cadre est d'analyser l'influence des pratiques sur la performance et de montrer l'impact de l'effet modérateur sur la relation entre les pratiques et la performance en faisant sortir les difficultés rencontrées qui peuvent affecter la réussite du projet de la gestion des projets de développements internationaux. Ci-dessous le cadre conceptuel qui guide les démarches de cette recherche par les différentes variables.

Le cadre et les propositions de recherche

Figure 19 - Cadre conceptuel³¹



Proposition

P1 : Pour obtenir des résultats satisfaisants à la fin de la gestion d'un projet de développement, les gestionnaires de projet doivent appliquer les quatre dimensions du succès qui regroupe le temps, le budget, les objectifs et la satisfaction du client. Toutes ces dimensions font partir de la gestion des pratiques que les bailleurs utilisent à chaque étape du projet. Elles sont des combinaisons adéquates qui influencent considérablement la performance de la gestion des projets de développement internationaux.

Par cette proposition, on propose l'utilisation des pratiques des bailleurs de fonds tout en respectant les indicateurs de la performance. On remarque que la variable indépendante les pratiques des

³¹ Adapté de l'auteur selon les objectifs et questions de recherches

bailleurs de fonds influencent la variable dépendante de la performance, car elles sont liées l'une à l'autre et qu'elles se soutiennent par le renforcement des indicateurs de la performance pour satisfaire leurs clients. L'utilisation de l'orientation et la supervision stratégique vont permettre de renforcer l'impact de la performance. C'est pour cette raison que l'utilisation des pratiques est plus tôt essentielle et très utile pour la détermination d'une stratégie globale et dans l'intervention des secteurs privilégiés du développement de projets, car, les résultats de l'organisation sont souvent liés aux pratiques de la gestion des projets de développement, des financements, à la préparation des commandes, à la structure des tâches, la gestion des risques, etc. Donc on peut confirmer que les pratiques des bailleurs influencent la performance.

P2 : Le succès d'un projet se repose sur la performance liée aux trois indicateurs qui sont la qualité, le temps et le coût du projet et aux différentes exigences des bailleurs de fonds pour la réalisation du projet. Ces éléments sont essentiels pour le déroulement du projet et permettent de prendre des décisions et actions sur des bases plus solides. Mais pour cela, il faut de bonnes pratiques et performances pour la réalisation du projet. Néanmoins, si les critères de la typologie des projets ne sont pas respectés, le projet peut se tourner vers l'échec. Donc il faut respecter les critères et réglementations des pratiques.

Par cette deuxième proposition, on remarque que l'effet modérateur de la typologie des projets impact la relation entre la variable indépendante les pratiques des bailleurs de fonds et la variable dépendante la performance, car elles ont un but commun qui est la réussite du projet. Pour atteindre leurs objectifs par la satisfaction des résultats, il faut respecter les critères de la variable modératrice la typologie et bien gérer leurs pratiques de la variable indépendante pour influencer positivement la variable dépendante la performance. En effet, l'implication de la typologie des projets dans la planification du projet donne aux gestionnaires de meilleures compétences, davantage information, de la motivation et de la flexibilité.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. CADRE METHODOLOGIQUE

Après le cadre conceptuel, cette partie présente des points importants de la méthode de recherche adoptée pour le déroulement de cette étude. Elle explique les démarches employées sur le type de recherche, le terrain d'étude, les instruments et méthodes de collectes de données et la méthode d'échantillonnage. Il est important de noter que les informations sur la performance, les facteurs de la typologie des projets et les pratiques des bailleurs de fonds sont obtenus auprès des représentants des deux institutions qui sont la Banque africaine de développement et la Banque mondiale et d'autres sources académiques et non académiques consultées sur des sites publics et des institutions.

3.1.1. Les perspectives de la recherche

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence et connaître les pratiques des bailleurs de fonds sur la gestion des projets de développements internationaux, leur influence sur la performance et la typologie des projets qui impacte la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance. Comme formulation d'objectif, cette étude est exploratoire, elle permet de constater un problème, d'identifier des variables possibles, de définir des suggestions ou propositions en identifiant la meilleure approche. Selon Thietart et al. (2007), il y a trois types analyses comparatifs sur la méthodologie qui sont l'approche positiviste, interprétative et constructiviste³². L'approche constructiviste est l'approche la plus appropriée à notre étude, elle permet de construire une représentation instrumentale sur l'objectif de cette recherche, une liste pertinente des pratiques, la typologie des projets, les dimensions de la performance, l'influence des pratiques des bailleurs de fonds sur la performance et l'effet modérateur de la typologie des projets sur la relation entre les pratiques, la performance et la proposition de solution. Par

³² Thietart et al. (2007). Méthodes de recherche en management, 3e Edition, Dunod.

conséquent, il est possible de formuler des propositions (P1, P2 qui donnent des indices qui impact la performance. Toutefois, il faut aussi prendre en compte les informations eu dans la revue littérature, qui complètent cette analyse.

3.1.2. Terrain de l'étude

Notre étude n'est pas géographiquement circonscrite. Il s'agit des représentations physiques des institutions financières qu'on choisit d'étudier. Dans notre cas, il s'agit des agences de la Banque africaine développement et la Banque mondiale sise à Abidjan.

3.1.3. Population de l'étude

Évidemment, comme on le mentionne à maintes reprises, le sujet d'étude porte sur la comparaison des pratiques des bailleurs en matière de financement, de la gestion des risques et de la gestion de projet de développement sur le plan international. Donc l'étude porte sur la reconnaissance du travail du chef de projet et supervision des opérations.

3.2. ÉTUDE QUALITATIVE

3.2.1. Objectifs

Dans l'approche constructiviste, l'étude porte sur la base des connaissances théoriques et la représentation de l'objectif de recherche que dégagent de nouveaux indices de recherches. Sachant que cette étude est exploratoire, elle se définit en trois types qui sont théoriques, empiriques et hybrides selon Thietart et al. [2007]. Dans ce cas, le type qu'on utilise est hybride, car il relie les connaissances théoriques existantes aux observations et entretiens pour donner un sens aux observations et aux données collectées sur le terrain. Il s'agit pour cette étude de connaître les pratiques des bailleurs de fonds internationaux et les types de projets qui affectent la performance de l'organisation de la gestion des projets de développements internationaux.

3.2.2. Personnes-ressources questionnées

Ces représentants sont des responsables de la charge des projets de développement dans chaque institution.

- Personne X [Chef de projet] à la Banque mondiale ;
- Personne Y [Superviseur des opérations] à la Banque africaine développement [BAD].

Afin d'obtenir un portrait global de chaque bailleur de fonds, deux interlocuteurs sont sélectionnés pour répondre aux questionnaires. Et ce questionnaire varie de 1 à 20 questions et est semi-directif individuel qui se déroule avec des personnes-ressources pour connaître leurs pratiques, perceptions et opinions sur des facteurs négligés de la gestion des projets de développement sur le plan international. On mentionne auparavant que le rôle des participants permet de caricaturer une figure moins oblique de la disposition organisationnelle de leur institution financière.

Dans le processus d'enquête, on approfondit nos recherches leurs rapports d'évaluations et suivis des projets réalisés par ces institutions. Les personnes contactées sont des intermédiaires clés à plusieurs niveaux de la réalisation d'un projet. Ces personnes possèdent un rôle important dans ces institutions qui sont aussi des sources d'informations considérables. Il est difficile d'effectuer une analyse globale de ces institutions [Banque Mondiale, BAD] si des projets terminés ou en cours ne sont pas disponibles pour l'analyse les risques et performances liés aux pratiques. Parfois, certains interrogatoires sollicitent la collaboration de certains projets puisqu'un événement provoque des explications différentes. Cependant, des rapports d'évaluations et suivis des institutions sont disponibles pour voir leurs forces et faiblesses qui doivent être améliorées dans leurs pratiques mises en œuvre.

3.2.3. Fonction des questionnaires

Toutes ces approches constructives sont prises en compte par un guide d'entretien qui se trouve dans [l'annexe A] a été utilisé pour la réalisation de cette étude. Il contient des questions de base posées aux différents représentants de ces institutions. De plus, ce guide est envoyé par courriel pour laisser le temps aux répondeurs de prendre connaissance du questionnaire et de

répondre par la suite aux questions sur des projets qui sont terminés. Il est important d'approfondir l'étude s'il y a une réunification d'informations, de points de vue sur les différentes pratiques des bailleurs de fonds, la typologie des projets et la performance de l'organisation de la gestion des projets de développements internationaux au sein de ces différentes institutions afin d'éviter une conception imparfaite et non ordonnée de la gestion des projets. Pour éviter toute confusion, des recherches additionnelles sont nécessaires pour compléter les réponses reçues des représentants.

3.2.4. Sources additionnelles d'information

D'autres sources d'informations sont nécessaires, leurs sites internet sont consultés et d'autres sites publics. Ces sites permettent de renforcer les données relatives sur la fonction des bailleurs de fonds, la typologie des projets de développement, les différentes dimensions de la performance et les rapports d'évaluations et suivi de ces deux institutions.

3.2.5. Résultats

Première question de recherche, c'est l'identification de la liste des pratiques des bailleurs de fonds. **La liste des pratiques de la Banque africaine de développement** est :

Tableau 6 - Les pratiques de la Banque africaine de développement³³

Concept	Dimensions	Observations
Les pratiques de la Banque africaine de développement	Gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Un bon système de garanties - Stratégie bien définie des objectifs - Bonne gestion de l'environnement
	Gestions des financements	<ul style="list-style-type: none"> - La planification budgétaire - Bonne crédibilité de partenariat

³³Adapté de la Banque africaine de développement (2015)

Les pratiques de la Banque africaine de développement	Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques - Élaboration des risques - La culture du risque - Les dotations aux amortissements et provisions.
--	----------------------------	--

La liste des pratiques de la Banque mondiale est :

Tableau 7 - Les pratiques de la Banque mondiale³⁴

Concept	Dimension	Observations
Les pratiques de la Banque mondiale	Gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Logique du programme - Analyser les intervenants - Évaluation formelle de l'impact
	Gestion des financements	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de faisabilité - Les modalités de la mise en œuvre - Évaluation de la rentabilité
	Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques - Enquêtes formelles - Enquête de suivi des dépenses publiques - Les procédures internes - Les réserves - La protection contractuelle

³⁴ Adapté de la Banque mondiale (2018)

À travers les résultats, on peut confirmer que les pratiques des bailleurs de fonds influencent la performance. Dans cet objectif, qui est d'analyser l'influence des pratiques sur le succès, les bénéfices et l'impact de l'organisation. Toutefois, ces pratiques sont liées significativement à la performance.

L'identification de la typologie des projets des bailleurs de fonds

Ci - dessous le tableau de la typologie des projets de la Banque africaine de développement et la Banque mondiale

Tableau 8 - La typologie des projets des bailleurs de fonds³⁵

Concept	Critères	Observations
La typologie des projets	La durée du projet	<ul style="list-style-type: none"> - 3 ans - 4 ans
	La localisation	<ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique - Environnement des parties prenantes - Condition de travail

Voir la section 2.3 pour plus d'information sur la typologie des projets et leurs caractéristiques.

³⁵ Adapté de l'auteur

Les différentes dimensions de la performance

Le tableau ci-dessous montre les différentes dimensions de la performance de la Banque africaine de développement.

Tableau 9 - les dimensions de la performance de la Banque africaine de développement³⁶

Concept	Dimensions	Observations
Les dimensions de la performance de la Banque africaine de développement	Succès	<ul style="list-style-type: none"> - Efficience - Utilisation appropriée des ressources - L'efficacité
	Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité - Mesure de la satisfaction des clients - productivité
	Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de l'équipe - Mauvaise organisation du travail

Voir la section 2.4 les dimensions de la performance plus détaillée

³⁶ Adapté de la Banque africaine de développement (2015)

Les différentes dimensions de la performance de la Banque mondiale

Tableau 10- les dimensions de la performance de la Banque mondiale³⁷

Concept	Dimensions	Observations
Les dimensions de la performance de la Banque mondiale	Succès	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne gestion du contrôle de la performance - durabilité - L'efficacité
	Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - Productivité mesure la quantité produite - Accomplissement des résultats
	Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de l'équipe - Mauvaise organisation du travail

Voir la section 2.4 les dimensions de la performance

³⁷ Adapté de la Banque mondiale (2018)

La liste des déterminants de la performance

Ci-dessous la liste des déterminants de la performance qui regroupe des variables.

Tableau 11 - les déterminants de la performance³⁸

Déterminants	les variables	Indicateurs
Caractéristiques de la gestion	La capacité du projet	Elle permet au gestionnaire de s'assurer si les fonctions de la gestion de projet sont bien utilisées
	Taille de l'équipe	Elle est importante, car pour la maîtrise des risques il faut un bon choix stratégique de l'équipe.
	Compétences	C'est l'expérience est professionnelle.
Caractéristiques de l'environnement	Niveau d'urbanisation	Un indice qui permet de savoir en pourcentage le nombre d'habitants du pays.
	Niveau de scolarisation	Un indice qui permet de savoir le taux de scolariser dans un pays.

³⁸ Adapté de l'auteur

3.2.6. Discussion des résultats

La variable indépendante « les pratiques des bailleurs de fonds »

Au sein des institutions, les pratiques des bailleurs de fonds c'est l'ensemble des stratégies qu'utilisent les gestionnaires pour préparer leur projet dans une démarche rigoureuse et dans le domaine de l'inclusion financière. Ces pratiques doivent être appliquées soigneusement en fonction des objectifs à atteindre et de pouvoir surmonter les obstacles les plus fréquents. À travers ces résultats et des recherches théoriques, on détermine une liste de pratiques qui favorisent la conception de projet pour optimiser à la réussite du projet et qui va permettre d'influencer la performance. Ces pratiques renforcent aussi les outils de gestion pour atteindre leurs objectifs. Néanmoins, cette liste des pratiques est plus tôt essentielle et très utile pour la détermination d'une stratégie globale et pour l'intervention des secteurs privilégiés du développement de projet. En effet, les inquiétudes et incertitudes sont souvent liées aux pratiques de la gestion des projets de développement, à la typologie des projets, à la préparation des commandes et à la structure des tâches, etc., et peuvent avoir des effets négatifs (Group A. D., African Development Bank Group, 2019). Cependant, l'influence des pratiques sur la performance se constate par les projets réalisés en Côte d'Ivoire ces dernières années. Ces rapports montrent que les pratiques des bailleurs de fonds s'observent à la fin du projet en faisant des rapports d'évaluation et de suivi qui permettront aux deux institutions financières de connaître leurs points forts et les points faibles qui doivent être améliorés pour éviter des risques et une mauvaise crédibilité. Cette variable est significative et la gestion des pratiques est liée positivement à la performance.

La variable dépendante « la performance »

Pour la variable performance, les indicateurs sont essentiels, mais pas suffisants pour appréhender la performance de l'organisation. On estime que la performance c'est lorsque l'organisation propose des résultats réussis ou des bénéfices qui engendre une valeur soit financière ou contractuelle et qui permet d'obtenir d'autres contrats. La performance est équivalente de l'efficacité et elle est influencée par les pratiques, car ces résultats se basent sur le rendement des équipements, de la productivité du personnel. On retrouve trois indicateurs de performance qui sont le succès qui signifie accomplir, elle dégage des résultats financiers importants par la qualité

de la conception et de l'utilisation appropriée des ressources, les bénéfices qui sont en deux mots l'efficience et l'efficacité d'un travail achevé et l'impact qui est la mauvaise gestion des parties prenantes orientée sur des points internes et externes de l'organisation.

La variable modératrice « la typologie des projets »

La typologie des projets se caractérise par deux critères importants qui sont la durée et la localisation du projet. Ces deux points sont choisis pour montrer leurs importances dans la planification des projets. Elle dégage des points plus similaires, car, elles ont des objectifs communs et des stratégies différentes pour atteindre leurs résultats. Dans cette étude, on exploite deux points qui sont la durée et la localisation du projet. Ces deux points n'affecteront pas les pratiques et la performance si elles sont contrôlées. Si, elles sont négligées le projet va être affecté négativement et il va occasionner l'échec.

Ce qui est à retenir dans ce cadre conceptuel, c'est que les pratiques des bailleurs de fonds influencent directement la performance de façon positive. Et les analyses démontrent que les pratiques sont avantageuses pour l'organisation. Vu, quelles ont un côté positif et peuvent avoir aussi un côté négatif qui vont affecter directement la performance en donnant un résultat négatif.

Selon Baron et Kenny, qui définissent « un modérateur est une variable qualitative ou quantitative qui affecte la direction/et/ou la force de la relation entre une variable indépendante ou prédictive et une variable dépendante » (Reuben M. & Kenny, 1986). L'effet modérateur de la typologie des projets affecte la relation entre les pratiques et la performance. La variable modératrice impact positivement le projet si les critères qui sont la durée et la localisation du projet sont respectés. Cependant, la variable modératrice peut impacter négativement la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. La première raison, si la durée du projet n'est pas respectée elle peut engendrer des coûts importants et mettre le projet en péril. Un autre point, s'il y a un problème au niveau de la gestion des pratiques celui-ci peut automatiquement bloquer l'avancement du projet. Dans certaines situations, il peut y avoir un équilibre entre la gestion de projet et l'apport des bailleurs, car elles ont un impact sur la performance. Dans ce cas, le résultat dépendra de l'apport accordé au projet (Banque africaine de développement B. , 2018).

La deuxième raison, c'est la localisation qui est un facteur essentiel dans la gestion des projets, car, elle joue un rôle important dans la planification du projet qui est une étape aussi importante. La localisation affecte les pratiques et la performance par l'environnement où le projet se déroule. C'est-à-dire que le gestionnaire doit faire une enquête pour avoir une idée sur le niveau de l'éducation de la population où il réalise le projet. Si par exemple, le projet se déroule en Côte d'Ivoire en région de Bouaflé, il y aura beaucoup d'enjeux, car la population est analphabète et donc il sera difficile de communiquer les enjeux des projets pour qu'elles prennent des précautions (mondiale, 2018).

La variable de contrôle « les déterminants de la performance »

Ces six variables de contrôles sont regroupées en deux caractéristiques qui sont les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. La première variable est la capacité du projet qui est évalué par un gestionnaire pour avoir une assurance sur les pratiques utilisées lors des projets, cette variable est significative. Ensuite, la taille de l'équipe qui est mesurée par un groupe de personnes travaillant sur un même travail. Cette deuxième variable est significative et il ne faut pas négliger, car pour la gestion des risques il faut une équipe stratégique. Ensuite, les compétences qui déterminent le savoir-faire des personnes travaillant sur une tâche, elles sont importantes pour un avancement de projet avec la connaissance de base de projet. Puis, le niveau d'urbanisation qui permet de déterminer le nombre d'habitants dans une ville. Il est important, car certains pays sous-développés ont des problèmes avec des matières premières comme électricité, route des facteurs qui peuvent influencer négativement la performance. Et pour terminer, le niveau de scolarisation qui permet de déterminer le nombre de scolarisé dans les pays en voie de développement. Il est significatif, car sans scolarisation il sera difficile de communiquer avec la population pour expliquer les enjeux du projet. Toutes ces variables sont jugées pertinentes et vont varier en fonction des analyses ci-dessous.

Figure 20- Cadre conceptuel final

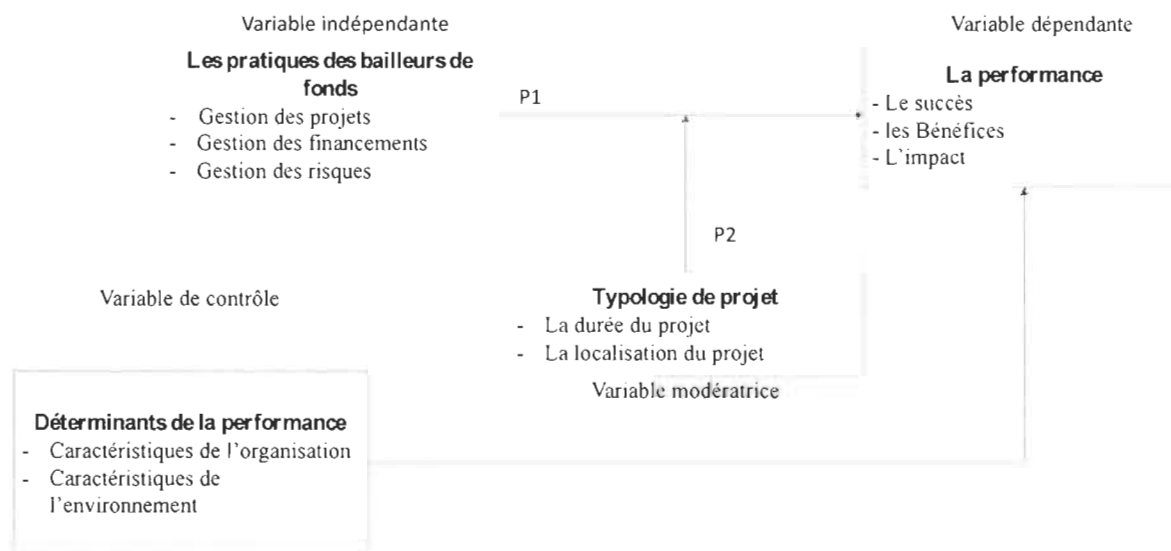


Tableau 12- Résumant les deux questions de recherches

O4 : Analyse l'influence des pratiques sur la performance	Q4 : En quoi la performance est-elle influencée par les pratiques des bailleurs ?	P1 : Des stratégies reflètent des considérations appropriées sur la gestion de projet entre les pratiques et la performance.	R : L'influence des pratiques sur la performance sont des implantations de stratégies utilisées pour obtenir des résultats pertinents.
O5 : Comprendre l'influence de la typologie des projets/programmes sur la relation entre les pratiques et la performance	Q5 : Quel est le rôle modérateur de la typologie des projets et son influence sur la relation pratique et performance ?	P2 : Pour obtenir de bon résultat dans la planification des projets, il faut bien gérer les pratiques mais souvent pour faute de négligence la typologie est négligée ce qui engendre des résultats catastrophiques. Pour éviter, il faut renforcer ou améliorer les critères de la typologie.	R : le rôle modérateur de la typologie des projets renforce ou améliore le sens des pratiques des bailleurs sur la performance. Et, La typologie des projets influence positivement ou négativement les résultats par rapport à sa relation entre les pratiques utilisées et la performance.

3.3. MES RECOMMANDATIONS

Après mes nombreuses analyses et résultats obtenus sur les pratiques des bailleurs de fonds. J'ai décidé de rédiger des recommandations sur ces deux institutions. Ces recommandations permettront de renforcer ou améliorer leurs méthodes d'usage. Elles seront en rapport avec la problématique énoncée dans l'introduction, tout en nous basant sur les résultats de recherche. Que conseillons-nous aux institutions de faire « dans l'immédiat » ?

- Ma première recommandation est de créer un choix sur le gabarit d'évaluation qui donnera une idée sur le processus d'évaluation continu, dans l'objectif d'identifier l'impact du projet à long terme et de surveiller les activités afin d'illustrer le succès du projet.
- Mon deuxième avis est d'organiser une préparation sur le projet à partir de la viabilité du projet (étude du marché) jusqu'à la clôture financière.

CONCLUSION

Dans la continuité de la revue littérature, l'objectif de cette étude est d'expliquer l'influence des pratiques sur la performance de l'organisation et l'impact de l'effet modérateur sur la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance organisationnelle. Afin d'obtenir une vision complète de l'influence et de la démarche relationnelle, deux objectifs sur ces institutions financières sont étudiés telles que la BAD (Banque africaine de développement) et le BM (Banque mondiale). Ces institutions disposent de certaines informations jugées pertinentes pour la réalisation de l'étude. Cependant, pour avoir accès aux informations, il convient de faire des recherches sur le plan intérieur et extérieur des deux institutions. Ces recherches permettront de savoir pourquoi leurs pratiques influencent la performance et le rôle modérateur de la typologie des projets sur la relation entre les pratiques sur la performance.

On conclure que, selon les questionnaires recueillis et les rapports de suivis et d'évaluations des deux institutions, l'influence des pratiques des bailleurs de fonds sur la performance organisationnelle a un effet positif ou négatif dépendamment des techniques utilisées lors de la réalisation du projet pour atteindre les objectifs. Cependant, l'influence des pratiques sur la performance permet de fournir la satisfaction des résultats, des recommandations sur l'analyse et de l'évaluation sur le projet. Elle joue un rôle important dans le processus d'évaluation et le résultat du projet (c'est-à-dire des points positifs et négatifs, des changements, la prévision, les zones d'incertitude, les stratégies). De plus, elles sont liées l'une contre l'autre par des éléments qui sont les compétences et outils de méthodes pour atteindre les objectifs fixés qui sont des résultats attendus. On constate aussi que le but c'est l'impact attendu sur le projet. Et la finalité c'est les valeurs qu'elle reflète sur le projet. Donc, ces pratiques sont comme un pilier de base qui permet au gestionnaire ou chef de projet de prendre des décisions et de juger l'évolution du projet. Selon ces institutions financières, l'influence des pratiques est basée sur l'écart de planning entre l'échéancier et l'écart des coûts, de la qualité des services rendus, de l'impact financier et des risques associés au projet pour évaluer leurs performances et sur les trois critères de performance qui sont l'efficacité, l'efficience et la pérennité.

Et pour terminer, le rôle modérateur de la typologie des projets sur la relation entre les pratiques et la performance. Dans cette question, les typologies des projets choisis pour impacter les pratiques sont la durée du projet et la localisation. Ces deux variables modératrices sont des facteurs qui peuvent renforcer ou améliorer les pratiques des bailleurs en obtenant des résultats positifs ou négatifs sur la performance. C'est pour cette raison que la variable de contrôle déterminants de la performance vient renforcer la performance afin qu'ils obtiennent des résultats satisfaisants.

Pour conclure, l'étude réalisée confirme l'impact de l'effet modérateur de la typologie des projets sur la relation entre les pratiques des bailleurs de fonds et la performance. En effet, le rôle de cette variable modératrice permet d'expliquer dans quelles situations les pratiques des bailleurs de fonds sont bonnes ou mauvaises lors de la planification, conception, réalisation, exécution et clôture du projet et de renforcer le sens des pratiques sur la performance.

RÉFÉRENCES

- Abdi, K. (2014). *Exam-pm*. Consulté le 10 Novembre 2018, sur Les vraies causes d'échec d'un projet (Document KPMG): www.exam-pm.com/les-vraies-causes-dechec-dun-projet/
- Andreas Führerm, R.-M. Z. (2006). Gestion de projet- notions de base en matière de gestion. Dans R.-M. Z. Andreas Führerm, *Gestion de projet* (p. 13). Compendia Bildungsmedien AG.
- Andreas, F., & Rita-Maria, Z. (2006). Gestion de projet- notions de base en matière de gestion. Dans F. Andreas, & Z. Rita-Maria, *Gestion de projet* (p. 13). Compendia Bildungsmedien AG.
- African Development Bank Group. (2019). *African Development Bank Group*. Récupéré sur Evaluation du projet : [https://www.afdb.org/fr.projects-and-operations/project-cycle/project-appraisal/](https://www.afdb.org/fr/projects-and-operations/project-cycle/project-appraisal/)
- African Development Bank Group. (2019). *African Development Bank Group*. Consulté le 12 Novembre 2018, sur afdb: <https://www.afdb.org/fr/about-us/corporate-information/african-development-bank-afdb/>
- African Development Bank, G. (2018). *Bank of African Development Group*. Consulté le 8 Mars 2018, sur FAD: <https://www.afdb.org/fr/about-us/corporate-information/african-development-fund-adf/about-the-adf/>
- Banque africaine de développement, G. (2015). *Multilateral organisation performance assessment network*. Consulté le 12 Août 2018, sur MOPAN: www.mopanonline.org/assessments/afdb2015-16/Mopan%20AfDB%20ES-%20french.pdf
- Banque africaine de développement, BAD. (2018). *Domaines d'interets particuliers*. Consulté le 10 Février 2018, sur African Development Bank Group: <https://www.afdb.org/fr/about-us/mission-strategy/areas-of-special-emphasis/>

- Banque africaine de développement, BAD. (2018). *Projets et opérations*. Consulté le 10 Avril 2018, sur BAD: <https://www.afdb.org/fr/projects-and-operations/>
- Banque africaine de développement, Groupe. (2019). *Mission et stratégie*. Consulté le 12 Avril 2018, sur BAD: <https://www.afdb.org/fr/about-us/mission-strategy/>
- Banque mondiale. (2018). *Ce que nous faisons*. Consulté le 5 Février 2018, sur Banque Mondiale: <http://www.banquemondiale.org/fr/about/what-we-do>
- Banque mondiale. (2018). *Historique*. Consulté le 8 Mars 2018, sur <http://www.banquemondiale.org/fr/about/history>
- Banque mondiale. (2018). *Rapport annuel 2018*. Consulté le 10 Janvier 2019, sur <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30326/211296FR.pdf>
- Banque mondiale. (2003). *Guide de la Banque Mondiale*. Washington : The World Bank.
- Bill, R. (2015). *Project Management Institute*. Consulté le 8 Mai 2018, sur Earning the right to influence: <https://www.pmi.org/learning/library/strategies-optimizing-stakeholder-engagement-9918>
- Bureau de Coordination, d. t. (s.d.). *Bureau de coordination des technologie de l'information (BCTI)*. Consulté le 14 Avril 2018, sur BCTI-Le cycle de projet de la Banque Africaine de Développement: http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/FT3_AfDB_01.pdf
- Bureau de Coordination, d. T. (s.d.). *Le cycle de projet à la Banque Mondiale*. Consulté le 10 Mars 2018, sur BCTI - THE WORLD BANK: http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/FT2_WB_01.pdf
- Caupin, V., Gravellini, J.-M., & Périou, C. (2015). L'action des bailleurs de fonds pour soutenir le développement financier en Afrique: le cas de l'Agence française de développement. *Revue d'économie financière*, 4(116), 177-192.

- Centre du Commerce International. (n.d). *Centre du Commerce International*. Consulté le 12 Juillet 2018, sur <http://www.intracen.org/itc/exportateurs/obtenir-des-prets-pour-l-exportation/>
- Creswell, J. W. (2013). Five Different Qualitative Studies. Dans C. W. John, *Qualitative Inquiry & Research Design* (p. 111). Californie, London, New Delhi, Singapore, Washington: Vicki Knight .
- Cross, K. L. (1989). Accounting for competitive performance. *Journal of Cost*, 3, 20-28.
- Current John, M. H. (1990). Multiobjective analysis of facility location decisions. *European Journal of Operational Research*, 49(3), 295-307.
- Descheemaekere, C. (2013). L'elaboration d'un projet . Dans C. Descheemaekere, *La méthode Prince2* (p. 55).
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. Dans A. Diallo, & D. Thuillier, *The success of international development projects, trust and communication : an African perspective* (pp. 237-252). Montréal : Université du Québec à Montréal .
- Fernandez, A. (2013). Le chef de projet efficace. Dans A. Fernandez, & Eyrolles (Éd.), *le chef de projet efficace: 12 bonnes pratiques pour un management humain* Vol. 1, p. 148. Paris, France: Eyrolles.
- Fonds Spécial du Nigeria, F. (2008). *Fonds Spécial du Nigeria*. Consulté le 11 Avril 2018, sur Directives Operationnelles: <http://docplayer.fr/67104897-Fonds-special-du-nigeria.html>
- François Debois, J. M. (2013). La Boîte à outils du chef de projet. Dans J. M. François Debois, *l'élaboration d'un projet* (p. 16). DUNOD.

- Genie-bio. (2013). *Genie.Bio.ac-versailles*. Consulté le 23 Mars 2018, sur <https://genie-bio.ac-versailles.fr/IMG/pdf/demarche-projet-caen.pdf>
- Gerald, B. (2010). *Benefits realisation management framework part 5: glossary*. Consulté le 14 Mai 2018, sur https://www.finance.nsw.gov.au/sites/default/files/BRMFramework_PART5.pdf
- Golini, R., Landoni, P., & Mozzi, D. (2012). *Project Management Institute*. (PMI) Consulté le 16 Avril 2018, sur International development projects by non-governmental organizations: peculiarities and methodologies.: <https://www.pmi.org/learning/library/id-projects-ngos-peculiarities-methodologies-6368>
- Henri-Pierre Maders, E. C. (2011). Outils de pilotage et de communication d'un projet. Dans E. C. Henri-Pierre Maders, *Pratiquer la conduite de projet* (p. 9). Organisation.
- Hobbs, B. (2018). *La Gestion de Projet*. Consulté le 15 Janvier 2018, sur APES: https://www.apesquebec.org/sites/default/files/formation/2018/20180914_fsjf_gestion-projet/20180525_FSJF_gestion_projet_pres.pdf
- Lacoma, T. (2019). *Chron "Small Business"*. Consulté le 15 Janvier 2019, sur What Is the Most Important Performance Dimension for Product Development Projects?: <https://smallbusiness.chron.com/important-performance-dimension-product-development-projects-19380.html>
- Laferriere, M. (2013). *Mathieu Laferriere*. Consulté le 16 Juin 2018, sur Mathieu Laferriere: <https://mathieulaferriere.com/le-succes-dun-projet-passe-par-la-gestion-efficace-des-parties-prenantes/>
- Larry, S. (2000). *Project Management Institute*. Consulté le Juillet 2018, sur Shakeholder analysis: <https://www.pmi.org/learning/library/shakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>
- Marmuse C., Y. S. (1997). Performance. Dans P. J. Yves Simon, *Encyclopédie De Gestion* Vol. 2ème , pp. 2194-2208. Paris: Economica.

- Moutier, M. L. (2002). *Comprendre le montage du financement sur projet d'une autoroute Européenne*. Consulté le 8 Juin 2018, sur Annales: <http://www.anales.org/gc/2002/gc70-2002/lyonnet04-14.pdf>
- Ministère des Services Gouvernementaux. (2005). Guide de gestion des risques des projets de développement de système. *Service gouvernementaux Québec*, pp. 1-26.
- Norme, I. (2013). *Mode de défaillance, effets, et analyses de criticité*. Consulté le 10 Juillet 2018, sur https://www.vcgl.com/files/IEC_60812_Analysis_Techniques_for_Reliability_-_Procedure_for_FMEAs.pdf Internationale Norme:
- Pérouse de Montclos, M.-A. (2013). Les ONG et la mesure du développement: entre performance et communication . *Revue Tiers Monde* , 71-86.
- Phelip, J. (2010). *Le blog Immo*. Consulté le 10 Août 2018, sur Pour une approche globale de la performance opérationnelle: <https://leblogimmo.info/2011/11/28/pour-une-approche-globale-de-la-performance-operationnelle/>
- Philippe, L. (s.d.). *Les pratiques des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux en matière de consultance en Afrique*. Récupéré sur unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ofpa/unpan001038.pdf
- Project Management Institute. (2013). Le contexte organisationnel . Dans *Standard for Portfolio Management*. PMI-Montréal.
- Project Management Institute. (2017). La gestion des risques du projet. Dans P. M. Institute, *Guide du Corpus des Connaissances en management de projet (Guide PMBOK)/ Project Management Institute* (pp. 395-457). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). Les processus de management de projet. Dans P. M. Institute, *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (GUIDE PMBOK®) Sixième édition PMI Member* (pp. 561-633). Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

- Reuben M., B., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ruggero, G., & Paolo, L. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 121-135.
- Solène, D., Lino, G., & Thomas, G. (2014). *Laurent Davezies, La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/lectures/14875>
- Sorge, M. (2004). *Bis.org*. Consulté le 12 Juin 2018, sur Rapport trimestriel BRI: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0412fre_h.pdf
- Suisse, C. (2018). *Confederation suisse*. Consulté le 23 Août 2018, sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/financement.html>
- The Econadapt Project, 603906 (The European Union's Seventh Framework 2016).
- The World Bank, G. (2016). *Le Financement des projets et le rôle des bailleurs de fonds*. Consulté le 15 Mars 2018, sur Coursera: <https://www.coursera.org/learn/partenariats-public-prive/lecture/Ds4Fb/le-financement-des-projets-et-le-role-des-bailleurs-de-fonds>
- Tomoko Matsukawa, O. H. (2007). *Gridlines*. Consulté le 12 Août 2018, sur Instruments de reduction des risques au financement des infrastructures: tendances récentes: https://library.pppknowledgelab.org/attached_files/translations/65/original/Gridlines-20-French.pdf?1467737224
- Turner, J. e. (2005). The project manager's leadership style as success factor on projects: a literature review. *Project management journal*, 36(1), 49-61.
- UEMOA, C. d. (2019). *Investir en zone franc*. Récupéré sur izf.net: www.izf.net/apropos-izf

- Unies, N. (2014). *Couverture des réunions & communiqués de presse*. Consulté le 16 Février 2019, sur Financement du développement: les pays donateurs réaffirment leurs engagements financiers et demandent l'adoption du projet de document final "tel que": <https://www.un.org/press/fr/2015/dev3187.doc.htm>
- Xavier Bernard, O. G. (2018). L'excellence en maîtrise des risques. Dans *La maîtrise des risques en entreprise* (p. 171). Afnor. Récupéré sur Qualité risques environnement : https://www.afnor.org/presse_juillet2018/maitrise-risques-entreprises-afnor-editions/
- World Bank Group. (2004). *World Bank Group*. Consulté le 12 Décembre 2018, sur Suivi et évaluation: quelques outils, méthodes et approches: <http://documents.worldbank.org/curated/en/153811468050968297/Suivi-et-Evaluation-Quelques-outils-méthodes-et-approches>
- Zaghloul Ramy, H. F. (2002). *Construction contracts and risk allocation*. San Antonio, Texas , United States .

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

THÈME 1: IDENTIFICATION DES PRATIQUES DU BAILLEUR DE FOND

QUESTION	OUI	NON	NE SAIS PAS
1. Avez-vous des documents de références ou outils décisionnels permettant de valider ou sélectionner les projets et programmes que financés ?			
2. Si oui, pouvez-vous nous citer ces documents ?			
3. Quels sont vos critères de base de sélection des projets ou programmes que vous financez ? - Projet doit développer ou améliorer une situation, - Viabilité du projet. - Objectif SMART, - Indicateurs de suivi et d'évaluation proposés (sur les aspects de qualité et techniques)			
4. Quels sont les outils de contrôle et de gestion dont vous disposez concernant les projets financés ?			
5. Ces outils sont-ils importants dans le contrôle / le suivre/ la mesure de : La bonne exécution du budget alloué au projet Le respect des délais des activités prévues par le projet L'impact du projet sur les bénéficiaires La traçabilité de toutes les activités liées au projet Autres options			
6. Pouvez-vous poser des actions non prédéfinies dans un document de référence dans le cadre de la gestion des projets qu'il finance ?			

THÈME 2: IDENTIFIER LES TYPES DE PROJETS/ PROGRAMMES RÉALISÉS PAR LE BAILLEUR DE FOND

QUESTION	OUI	NON	NE SAIS PAS
1. Les types de projets que vous financez? - projet d'action - projet d'établissement - projet personnel - projet d'innovation - projet d'ouvrage			
2. Ces types de projets ont -ils de l'influence dans la sélection des projets?			
3. La typologie de vos projets est dépend de : - L'enjeu social - La population cible - Le montant du budget alloué - La durée d'exécution estimée - La nature sociale du projet			

THÈME 3: LE CONCEPT DE PERFORMANCE/ DIMENSIONS DE SUCCÈS/ DE BÉNÉFICES/ D'IMPACT SUR UN PROJET

QUESTION	OUI	NON	NE SAIS PAS
1. Avez-vous des outils d'évaluations sur l'impact/succès des projets que vous financez?			
2. Si oui, A quelles périodes du projet? - Au début du projet - À la moitié du projet - À la fin du projet - Sur une période bien précis après la fin du projet			
3. Les projets que vous financez sont-ils importants dans la mesure des bénéfices?			
4. Parmi ces différents bénéfices ci-dessous, quels sont celles qui peuvent aider et guider un gestionnaire? - Améliorer l'efficacité de l'organisation - Améliorer la fiabilité - Augmentation de la productivité - Réduction des coûts - Meilleure prise de décision - Amélioration de la gestion financière			
5. Est-ce que le coût de vos projets de développement se situe dans la limite possible?			
6. Est-ce que vous êtes en mesure de vérifier au fur et à mesure le déroulement de vos projets?			

ANNEXE B

TABLEAU DE STRATÉGIE PAR NIVEAU D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Niveau de stratégie	Engagement des parties prenantes	Explication des engagements
Stratégie 1	Développer, protéger et promouvoir la marque	Cette stratégie montre la réputation d'être capable, d'avoir un caractère solide, un engagement envers l'apprentissage et une bonne croissance.
Stratégie 2	Porter Attention aux valeurs et aux besoins des personnes	Cette stratégie permet d'établir une connexion et relation en qualité d'interaction humaine. Et donne la volonté et la capacité de prêter attention à ce qui retient l'attention.
Stratégie 3	Diriger en multipliant	Cette stratégie permet au chef de l'équipe d'être suivi par une équipe en leur attribuant plusieurs tâches.
Stratégie 4	Faites attention à la façon de penser	Cette stratégie fournit un ingrédient essentiel pour la confiance qui est l'objectivité.
Stratégie 5	Dynamiser l'influence en tant que processus	Cette stratégie constitue un élément précieux de la vie qui est le temps. Car elle permet de suivre le projet en respectant les délais.

ANNEXE C

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT ET DE LA

BANQUE MONDIALE

Activités des bailleurs de fonds	Banque Africaine de Développement (BAD)	Banque Mondiale (BM)
1. Les différentes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Planification Budgétaire - Evaluation indépendante - Négociation - Approbation par la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie d'assistance - Coopération technique - Evaluation Ex-post
2. Les types de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Projet d'infrastructures - Projet de l'agriculture - Projet de santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet d'infrastructures - Projet de l'environnement - -projet de l'énergie
3. Les outils de contrôle de gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Outil de cadrage - Outil de conduire de projet - Outil de la conception - De la performance des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de performance - Outils de gestion (ressources financières, gouvernance)
4. La base de sélection des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Thème du programme - Priorité géographique - Taille du projet - Durée du financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Les détails du budget - Viabilité du projet - Critère d'évaluation prévu - Rentabilité du projet
5. Échec du financement du projet	<ul style="list-style-type: none"> - La durée du projet - La taille du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - La nature du projet - Viabilité du projet
6. Les outils d'évaluation d'impact/succès des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Structure du fractionnement des tâches - Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de fractionnement de la qualité - Mesure de la contribution relative pour la qualité du bien livrable
7. Les éléments pouvant affecter le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Coût - Le délai - Le cahier de charge - qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du portefeuille de financement - Durée - L'intégration du projet - La performance
8. Les limites des pratiques des bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunités d'intervention sur les contreparties - La distance des investisseurs sur le marchés ciblé (difficultés à pénétrer le marché) 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir aux rendements d'échelle suffisants - Conservation structure des coûts soutenables dans le contexte d'intervention
9. Les facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la conception - Utilisation appropriée des ressources - Efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence - Conception des projets - Suivi/qualité - durabilité